

Tratto da – Stress mobbing e dintorni - Roberto Vaccani – ETAS 2007

Stress e percorsi carriera

Capitolo 1

Scenari e attori

IL CONTESTO

Un nuovo laboratorio antropologico

Nelle avventure d'adattamento ai contesti socioambientali che hanno coinvolto gli esseri umani nella loro storia, merita un'attenzione particolare la dinamica di relazione tra l'individuo e il contesto industriale. Le diverse antropologie (tratti culturali stabili e di fondo dei sistemi sociali) che si sono succedute nel tempo e affiancate nello spazio si sono caratterizzate per i tentativi (spesso approdati a successo) di difendersi da minacce oggettive, di ridurre a governabilità, o trasformare in risorsa, elementi tangibili naturali e sociali.

La più parte delle società ha, fino a oggi, dovuto fronteggiare elementi naturali, malanni fisici, nemici di diversa caratura nell'evoluzione della specie, il tutto finalizzato prevalentemente all'aspettativa concreta del soddisfacimento dei bisogni primari. La maggior parte delle antropologie, fino a poche generazioni fa, ha potuto svilupparsi in spazi geografici localistici, a portata di visitabilità fisica e caratterizzate dalla stabilità temporale di elementi in gioco.

Per tali ragioni i copioni esistenziali appresi in giovane età non subivano scioccanti cambiamenti di scenario durante la vita degli individui. Questa stabilità, ripetitività e riconoscibilità dei fenomeni ha permesso alle generazioni passate di apprendere strategie di previsione e di governo di gran parte dei fenomeni ambientali. Tale apprendimento avveniva generalmente in età giovanile e stimolava un repertorio di prassi di reazione e governo delle sfide o delle minacce ambientali che sarebbe risultato utile per tutta la vita.

Come vedremo successivamente, questa condizione di relativa stabilità, prevedibilità e riconoscibilità spazio-temporale dei fenomeni ambientali, peculiare dei contesti preindustriali, gioca un ruolo determinante nella possibilità di mantenere il più possibile all'interno della soglia positiva i fenomeni di stress. Ciò che si prevede e si conosce stimola

prevalentemente sfide positive, poiché richiama prassi di governo già apprese come vincenti.

L'affermazione precedente vale anche in presenza di fenomeni altamente minaccianti. Le popolazioni, per esempio, che vivono in aree geografiche sismiche, reagiscono rispetto allo stress in modo assai diverso da gruppi sociali (soprattutto gli individui adulti) che sperimentano, per la prima volta, un terremoto.

Gli indizi ambientali

Circa il 20% della popolazione del nostro pianeta è implicitamente coinvolto in una gigantesca sperimentazione nell'ideale contenitore caratterizzato dalla cultura industriale.

Il laboratorio socioambientale nel quale si realizza questo processo, riservato a pochi, è regolato da stimoli impliciti e peculiari dei contesti industriali che si possono, con ordine, sintetizzare nei seguenti punti.

- Una considerevole massa sociale ha abbandonato gli originari contesti naturali e preindustriali per riversarsi in ambienti urbani ricchi di stimoli convenzionali e artificiali.

- Le condizioni che hanno permesso alla maggioranza della popolazione di soddisfare i bisogni primari hanno contemporaneamente aperto l'accesso ad attese e bisogni secondari, convenzionali, non ancora ben gerarchizzati e *categorizzati*.

- Le società industriali, garantendo generalmente un soddisfacimento sufficiente ai bisogni primari, oggettivi e tangibili come la sete, la fame, il sonno e la veglia, la relazione sessuale, la convivenza sociale, spostano l'attenzione sui bisogni secondari, culturali, voluttuari, indotti. In tali condizioni il senso della vita e dell'autorealizzazione si muove nell'universo seduttivo dei modelli di successo delle suggestioni fatue, delle mode anche fallaci.

I percorsi di autorealizzazione non hanno ancoraggi naturali forti come i dogmi evolutivi che caratterizzano i bisogni primari. Essi si muovono in uno spazio poco definibile e sono il frutto di una negoziazione tra i tratti di personalità vincenti degli individui e i modelli, ritenuti di successo, indotti convenzionalmente dalle specifiche culture sociali. Succede così

che molti individui si trovano alla ricerca di una rotta di vita senza riferimenti valoriali forti e comuni, coinvolti in un cammino costellato da stimoli seduttivi, sospinti in processi di cambiamento senza stella polare di riferimento, immersi nella nebbiosità valoriale, soggettiva e sociale.

- Gran parte delle attività lavorative hanno perso il legame diretto con un manufatto visibile e con la riappropriazione tangibile del lavoro, in grado di attestare la stimabilità di chi l'ha prodotto. Nel mondo lavorativo e nella società in genere, gli individui saggiavano nuovi stimoli per molti aspetti defisicizzati (come lo è il mondo della comunicazione o dei servizi in genere) e quindi più esposti alle illusioni psicologiche di quanto lo permetta l'oggettività di una vita da contadino, da marinaio o da artigiano. I cambiamenti di scenario spingono il baricentro culturale dall'ancoraggio oggettivo della vita più fisica, verso i riferimenti flebili e soggettivi di una vita più mentale.

La *decosificazione* di molte professioni produce incognite sul grado reale del loro contributo sociale, sulla loro sostanziale utilità e sul reale significato esistenziale che dovrebbe appagare chi le esercita.

- Nei contesti preindustriali le menti umane si erano storicamente addestrate a confrontarsi all'interno di una quotidianità localista, ciclica e ripetitiva con elementi (amici/nemici) prevalentemente fisici, per molti aspetti prevedibili.

Gli attori sociali che si muovono in contesti industriali saggiavano, per la prima volta nella storia, le insidie che si celano dietro l'imprevedibilità di ambienti in continua mutazione. La rassicurante prevedibilità resta sullo sfondo delle traiettorie di vita mentre l'imprevedibilità dei mutamenti e l'incertezza dei dove (spaziali) e dei quando (temporali) - non sperimentati direttamente_ - prendono il sopravvento. Le attuali generazioni industriali vedono cambiare scienze, tecnologie, costrutti organizzativi, equilibri sociali. Questi fenomeni producono continue discontinuità di adattamento ambientale che impongono assunzioni e dismissioni di repertori comportamentali. Così che gli attori sociali sono spinti a recitare più commedie scarsamente prevedibili nell'arco della loro vita.

- Le tecnologie e i mezzi d'informazione/disinformazione di massa hanno dilatato lo spazio teoricamente e psicologicamente agibile e, contemporaneamente hanno accelerato i tempi di richiesta di reazione. La percezione spaziale improntata dal localismo ed il concetto del tempo

cadenzato dai ritmi biologici delle giornate e da quelli naturali delle stagioni, caratteristici degli ambienti preindustriali, sono stravolti da dilatazioni e accelerazioni mai conosciute. Oggi è tecnicamente possibile, per un quinto degli umani, percorrere il globo (in termini fisici e informativi) in tempo reale e porre in essere decisioni rapide ed in grado di modificare il mondo concreto. Questo affascinante fenomeno apre il campo a questioni complesse che toccano il fenomeno della veridicità e dell'attendibilità dei sistemi informativi. Come preservare la completezza dell'informazione dall'informazione parziale e dalla disinformazione? Decidere rapidamente e modificare concretamente la realtà sulla scorta di informazioni dubbie potrebbe aprire a scenari di stupidità sociale e di speculazioni a favore dei pochi "grandi fratelli" detentori del mondo intangibile delle comunicazioni.

Ma, questa "onniscienza di dati cosmici" e contemporanea praticabilità di decisioni rapide è alleata del pensiero raziocinante o rappresenta una pericolosa istigazione a deliri di onnipotenza astorici e superficiali?

La mente umana necessita di considerevoli tempi di pensiero intelligente, in movimento tra input percettivo (informazioni classificate, selezionate ed elaborate) e output decisionale, al fine di cogliere gli aspetti più significanti di una realtà diventata vasta, complessa e interrelata. Una realtà che necessita di ocularità di diagnosi e di decisioni strategiche ponderate. Tale realtà, dilatata e complessa, può essere semplificata come in un videogioco, da processi decisionali stimolo-risposta? Presi dalla sindrome culturale dell'urgenza, non si rischia di penalizzare la raffinata capacità individuale di leggere dentro le cose (non solo i dati) in termini diagnostici e leggere dentro le ipotetiche implicazioni future delle decisioni in termini strategici? Superficiali nelle diagnosi e ciechi rispetto alle ripercussioni future si rischia di diventare decisionisti tattici, vincenti nel breve periodo e stupidamente distruttivi in prospettiva strategica. I processi di devastazione ecologica non sono un chiaro segno di regressione della specie? Intossicando la cultura industriale globale di decisionismo di pochi poteri forti su intere popolazioni si genera sviluppo o si accelera la fine della convivenza sociale?

I dubbi precedentemente esposti, di difficile risposta, sono generatori di stress negativo sia per coloro che ne posseggono la consapevolezza cognitiva sia per gli individui che inconsapevolmente li respirano dalla cultura che li circonda.

Lo stress deprivante è alleato dei dubbi esistenziali che si percepiscono irrisolvibili o di difficile risoluzione, lo stress generativo si attiva quando le sfide esistenziali, se pur rischiose, sono percepite come superabili.

L'INDIVIDUO

I nemici invisibili

In un mondo diventato piccolo e apparentemente a portata di mano come una palla da tennis e accelerato come un jet, ha senso e futuro il formicolio iperattivo delle società industriali? Le dinamiche delle culture dell'oggettività del "benessere" agevolano davvero il benessere soggettivo degli individui, permettendo protagonismo consapevole e riscatto di tempo sufficiente per individuare le rotte significative di vita? Il costrutto chiamato "essere umano" ha risorse in grado di convivere con i nemici visibili e soprattutto invisibili degli ambienti industriali?

Le trasformazioni esplose in questi ultimi 50 anni nel panorama ambientale, si scontrano con la cauta inerzialità dei tempi evolutivi del sistema fisiologico degli esseri umani (filogenesi). Si può affermare che dal punto di vista delle mutazioni biologiche l'essere umano non ha subito cambiamenti molto significativi da tre milioni di anni a oggi e non è prevedibile una futura accelerazione dovuta a cause naturali.

La specie umana ha saputo dimostrare un'enorme capacità di adattamento a contesti e culture diverse. Pur tuttavia è stimabile che le potenzialità di adattamento non siano infinite. I fenomeni di stress positivo e negativo rappresentano gli indizi dell'adattamento o del disadattamento individuale. Il segno della difficoltà di adattamento del genere umano nei confronti degli ambienti intensivamente industrializzati lo si ricava da innumerevoli patologie, più o meno gravi, peculiari di tali contesti e genericamente ricondotte al fenomeno dello stress (stress negativo) e alle patologie psicosomatiche. Gli agenti stressanti di tali ambienti non si presentano come nemici direttamente percepibili, al pari di una fiera aggressiva o di una calamità naturale, sono subdoli e intangibili, entrano nelle percezioni profonde degli individui, al di là dei confini della coscienza, eludendo le sentinelle della razionalità e della consapevolezza cognitiva. Lentamente e incessantemente creano spazio per stati ansiosi diffusi e indefiniti, scavano tensioni profonde che produrranno sintomi patologici solo in tempi differiti rispetto alla loro entrata in azione.

Le società industriali hanno prodotto antidoti efficaci in grado di debellare e curare un'infinità di patologie, hanno più che raddoppiato la speranza della vita media. Ma proprio la maggior longevità, allungando il percorso di vita, permette agli individui più occasioni di discontinuità di cambiamento. Viene così messa in maggiore evidenza la diffusa lotta sotterranea che l'evoluzione della specie ingaggia con i nemici intangibili della qualità della vita. Tale lotta può avvenire con movenze lente ma implacabili, dentro i metabolismi degli individui che la ospitano.

Le intelligenze individuali e la loro dialettica individuo/ambiente

La strabiliante esplosione di scoperte tecnico-scientifiche degli ultimi decenni ha permesso di modificare, in modo a volte radicale, ambienti e contesti sociali ma ha anche impresso una accelerazione stupefacente rispetto alla conoscenza del funzionamento umano inteso in termini di sistema psicobiologico.

Strumenti di diagnosi quali la risonanza magnetica, oltre a sviluppare conoscenze cliniche, hanno permesso di conoscere la relativa specializzazione funzionale di aree che insieme costituiscono il nostro cervello, inteso come sistema fisico artefice del nostro pensare e percepire. Le aree funzionali del cervello che possono interessare la presente trattazione sono cinque, le due aree funzionali corticali, il sistema limbico, il cervelletto, il tronco encefalico. Le due aree corticali (area corticale sinistra, area corticale destra) sono le più recenti in termini evolutivi (hanno un'anzianità di pochi milioni di anni), mentre il sistema limbico, il cervelletto e il tronco encefalico hanno un'anzianità evolutiva che si valuta in termini di centinaia di milioni di anni.

Queste cinque aree funzionali rappresentano metaforicamente gli elementi di hardware fisico del cervello in grado di avviare sistemi di processi (software di pensiero) che, per comodità, si possono definire come intelligenze funzionali. Tali intelligenze funzionali semplificando possono essere così riassunte e denominate:

- *intelligenza cognitiva analitica* (afferente prevalentemente l'emisfero corticale sede della subarea di Broca, solitamente corrispondente all'emisfero corticale sinistro);
- *intelligenza cognitiva sistemica* (afferente solitamente all'emisfero corticale destro)

- *intelligenza emotiva* (corrispondente al complesso sistema limbico)
- *intelligenza motoria* (corrispondente al cervelletto e ai sistemi nervosi chiamati piramidali ed extrapiramidali)
- *intelligenza energetica* (corrispondente al tronco encefalico)

Figura 1

Entriamo più nel dettaglio delle caratteristiche distintive e funzionali di queste intelligenze.

L'intelligenza cognitiva analitica (intelligenza di misurazione e di ordine)

È implicata in attività di percezione ambientale e di progettazione comportamentale tese a ordinare, denominare, classificare, programmare, misurare, focalizzare nel dettaglio eventi e situazioni di contesto.

L'intelligenza analitica supporta i pensieri tesi a mettere ordine e sequenza temporale ad attività, fenomeni e processi lavorativi. Stabilire la sequenza temporale degli atti da compiere rispetto a un progetto, descrivere, passo dopo passo, la sequenza di processi lavorativi, ricostruire il percorso storico di un evento, ricostruire i rapporti lineari causa-effetto di un costrutto tecnologico, rappresentano esempi di lavori mentali che sollecitano l'intelligenza analitica

Il pensiero analitico si muove in sequenza lineare privilegiando il linguaggio numerico e verbale, alla ricerca della precisione del calcolo e della denominazione esatta di fattori e fenomeni. Mette in primo piano gli aspetti di dettaglio di un fenomeno complesso e lascia sullo sfondo la generalità del fenomeno.

È da essa, e dalle stimolazioni ambientali che riceve e seleziona, che dipende la nostra più o meno sviluppata capacità organizzativa in grado di mettere ordine fino al dettaglio. L'intelligenza analitica è particolarmente utile nel governo di sistemi e situazioni relativamente semplici, circoscritti, monofattoriali, monodisciplinari, quantificabili, misurabili e ordinabili in classi precise. Nutre una simpatia particolare per le cosiddette scienze "esatte" quali: ingegneria, architettura, economia, contabilità e attività professionali tecnico-specialistiche, o per le specializzazioni all'interno di una disciplina complessa (come, per esempio, le specializzazioni cliniche).

L'intelligenza cognitiva sistemica (intelligenza d'intuito e di stima)

È coinvolta in attività percettive e comportamentali che classificano gli ambienti in modo olistico, per analogie metaforiche, per associazioni plurisensoriali tra eventi attuali ed eventi già sperimentati che li richiamano (i “già” visto, fatto, sentito, bevuto, annusato, assaggiato, assaporato, toccato, percepito, sperimentato), per similitudini tra copioni situazionali complessi. L'intelligenza sistemica richiama e attualizza metaforicamente la nostra storia ed esperienza per soccorrerci nelle scelte e nella risoluzione di problemi nuovi ma analoghi a esperienze già vissute. Mette in primo piano il tutto e sullo sfondo le parti di un problema o di un fenomeno, alla ricerca dei legami tra le parti stesse più che all'indagine della conoscenza di dettaglio di esse.

Il pensiero sistemico non è preciso e puntuale, è intuitivo ed esperienziale, intelligentemente “pressappochista” come lo sono le metafore. Ci assiste e ci orienta verso “intorni” intuitivamente coerenti con i nostri scopi. Ci indirizza quando siamo in presenza di sistemi complessi, vasti, ricchi di più fattori interrelati e dinamici. Ha un feeling particolare per materie di studio più umanistiche quali: filosofia, storia, sociologia, psicologia, ecologia, arte e attività professionali eclettiche, artistiche, manageriali, politiche.

Le intelligenze cognitive hanno un prevalente riferimento funzionale con l'area di più recente evoluzione del cervello corticale (4/5 milioni di anni). Le funzioni corticali analitica e sistemica nei processi di adattamento svolgono prevalentemente un compito di “front-office” (dalla pelle a fuori) e ci aiutano a percepire nel dettaglio (analiticamente) e in generale (sistemicamente) le condizioni e le aspettative del contesto che ci circonda. Ci aiutano a consapevolizzare gli argini ed i limiti entro i quali si può muovere la dinamica soggettiva di adattamento alle richieste ambientali (strategia adattativa) e di adattamento dell'ambiente alle nostre istanze (strategia antagonista). Tali intelligenze ci forniscono dati e informazioni utili a viaggiare tra *l'universo delle attese* e quello della *fattibilità ambientale*.

L'intelligenza emotiva (la sentinella della qualità della vita)

Sotto al cervello corticale si trova un sistema di strutture complesse denominato *sistema limbico*. Questa area cerebrale, di più antica

evoluzione (la sua formazione viene fatta risalire a 200/300 milioni di anni), svolge una funzione più centrata sul “back-office” (dalla pelle a dentro) e tende a mantenere in equilibrio dinamico positivo il sistema ecologico dei soggetti.

L’intelligenza emotiva detiene *l’universo del piacere e dello stare bene*, peculiare di ogni singolo individuo. Essa svolge un ruolo importante nel governo e nella regolazione del sistema neurologico, endocrino e immunitario. Questi tre sistemi intimamente interrelati svolgono una funzione cruciale nei processi fisiologici e patologici che caratterizzano gli stati di stress individuale.

Il sistema limbico è fortemente implicato nell’apprendimento individuale in quanto memorizza, in base alla concreta esperienza degli individui, i nostri “fattori mentali” di attrazione e i nostri “fattori mentali” di repulsione. Ambienti, situazioni, persone, cibi, bevande, oggetti, materie di studio, attività lavorative, svaghi, vengono passati al vaglio della nostra concreta esperienza.

I fattori mentali che durante la nostra avventura di vita vengono sperimentati e percepiti positivamente assumono un significato emotivamente attraente, mentre quelli saggiati e vissuti negativamente entrano nella categoria soggettiva dei fenomeni emotivamente repulsivi.

Il sistema limbico e l’intelligenza emotiva che ne è generata, attraverso l’esperienza soggettiva degli individui, categorizzano i fattori esperienziali per caratteristiche positive e negative e per intensità emozionale, con modalità che metaforicamente si possono semplificare con lo schema rappresentato qui di seguito.

Intensità emotiva	Caratterizzazione emotiva positiva	Caratterizzazione emotiva negativa
molto alta	estasi	fobia
alta	piacere	paura
media	motivazione	difensività

bassa	curiosità	diffidenza
-------	-----------	------------

L'intelligenza emotiva tende a farci ripetere tutte le esperienze ricche di processi e risultati percepiti storicamente come piacevoli e, contemporaneamente, ci spinge a opporre resistenza nei confronti della ripetizione delle esperienze vissute come penalizzanti nel processo e fallimentari nel risultato.

Le categorie esistenziali dei nostri mondi del piacere e di quelli del dispiacere contribuiscono a costruire i tratti di personalità prevalentemente nei primi vent'anni di esperienza individuale: è in questo periodo che si stabilizzano per ognuno di noi le attitudini (tensioni piacevoli) e le nostre non vocazioni (resistenze alla spiacevolezza) di tutta una vita.

Quando siamo coinvolti in attività attitudinali o piacevoli la nostra energia biochimica è canalizzata positivamente e induce processi di stress fisiologico positivo e di ricarica energetica. Al contrario, quando siamo coinvolti in attività non attitudinali o spiacevoli parte della nostra energia è implicitamente stanziata in processi di resistenza/rifiuto, in questi casi, possono instaurarsi dinamiche di tensioni ed entropie energetiche definibili come stress negativo.

La ferrea funzione di contabile della positività e della negatività emotiva soggettiva del sistema limbico ne rileva la sua funzione di suggeritore interno delle rotte della nostra qualità di vita. L'intelligenza emotiva ha la funzione di sistema premiante biologico, teso a massimizzare gli stati di benessere dell'individuo e minimizzare quelli di malessere.

Per comunicare col proprietario, il sistema limbico usa i suoi potenti strumenti neuro-endocrino-immunitari. In presenza di attività o situazioni percepite come positive e stimolanti, proviamo una diffusa tonicità psicofisica e resistiamo piacevolmente a notevoli carichi di lavoro psicomotori. In presenza di condizioni spiacevoli, possono instaurarsi processi psicosomatici transitori e fisiologici di ritentività neuromuscolare (affaticamento, tensioni facciali e posturali, cefalee, difficoltà digestive, insonnia ecc.). Questi episodi che capitano a tutti noi comunemente sono caratteristici della fase denominata *d'allarme*.

Tali fenomeni, di norma, sono fisiologici e passeggeri, seguono la transitorietà delle situazioni ambientali spiacevoli. Se le condizioni di spiacevolezza situazionale sono di alta intensità e perduranti nel tempo i processi metabolici dello stress possono passare dalla fase fisiologica

d'allarme a quella denominata di *resistenza* fino a giungere alla fase clinicamente significativa di *esaurimento*; in questa fase il sistema immunitario abbassa le sue difese e possono manifestarsi segnali patologici importanti (malattie cardiomuscolari, ulcere gastroduodenali, tumori).

Gli stati individuali di stress sono soggettivi e spesso aspecifici rispetto alla situazione che li provoca, dipendono dai tratti di personalità dei singoli individui, come vedremo più avanti. Ciò che risulta stressante per un soggetto può non esserlo per un altro, in ragione delle diverse percezioni emotive, edificatesi durante le diverse esperienze evolutive individuali.

L'intelligenza motoria

L'area cerebrale del cervelletto, in collaborazione con altre aree subcorticali (sistema piramidale ed extrapiramidale) è in grado di memorizzare, una volta appresa e ratificata dall'esperienza, l'orchestrazione coordinata e finalizzata dei movimenti corporei.

È questa intelligenza che apprende innumerevoli procedure corporee, dalle più semplici come quella di svitare o avvitare un bullone, alle più complesse come quella di mantenere l'equilibrio da bipedi, oppure di guidare un automezzo, di praticare uno sport, di suonare uno strumento.

È questa intelligenza che ci propone procedure corporee coerenti con la situazione ambientale, offrendoci misura, coordinamento ed eleganza motoria in condizioni di semiautomatismo vigile, permettendoci così di dedicare il resto del lavoro mentale ad altri compiti di pensiero più astratto. L'intelligenza motoria non è solo detentrica degli automatismi fisici degli atleti, essa governa la comunicazione non verbale degli individui.

Le espressioni del viso, la postura del corpo, i gesti delle mani, il ritmo e la musicalità della voce, la modalità d'incedere e ogni piccola o grande espressione motoria fanno appello all'intelligenza motoria acquisita nel tempo dagli individui.

La comunicazione non verbale, nella sua qualità e intensità, oltre che dal cervelletto, è significativamente influenzata dalla intelligenza emotiva. I segnali e l'espressività non verbale sono rivelatori dello stato emotivo dell'individuo. Si può affermare che l'espressività posturale rappresenta il "terminale video" degli stati emotivi dei soggetti.

Questa intelligenza, in condizioni di stress positivo, ci propone, attraverso i suoi legami neuromuscolari, il miglior coordinamento dei gesti appresi.

In condizione di stress negativo possono entrare in azione fenomeni psicosomatici di ritentività neuromuscolare difensiva, capaci di creare impaccio al coordinamento dei movimenti, a detrimento della performance “elegante”.

L'intelligenza motoria, per dare il meglio di sé, ha bisogno di un rapporto armonico con le intelligenze cognitive e con quella emotiva. Un basso livello di emotività priva l'intelligenza motoria di un contributo funzionale di vigilanza cognitiva, tanto da indurla a porre in essere comportamenti di automatismo “distratto”. In questi casi, la nostra mente motoria, non sostenuta dalla vigilanza cognitiva, ripercorre per consuetudine strade incoerenti rispetto alle richieste contingenti.

Queste azioni di automatismo motorio, private dalla consapevolezza di aggiornamento, si presentano come dei veri e propri lapsus corporei. Come ci accade, per esempio, quando, alla guida di un autoveicolo, ci sorprendiamo a percorrere un itinerario storicamente usuale, ma non coerente con i nostri programmi mentali.

In altri momenti di vita, la nostra intelligenza emotiva, per ragioni oggettive o/e per percezioni soggettive, si pone in allerta negativa (stress negativo) e richiede alle intelligenze cognitive un eccesso di controllo sui nostri processi motori. In tali occasioni il sovracontrollo cognitivo del nostro incedere peggiora il coordinamento motorio, producendo goffaggine, rigidità, coordinamento scadente. In occasione di sentimenti di panico si può arrivare a fenomeni di blocco motorio, di tremore inconsulto, sindromi pseudo epilettiche, fino allo svenimento.

Questi fenomeni spiegano le posture goffe che assumono gli individui quando sanno di essere fotografati. Danno senso alla diminuzione di resa motoria che si insinua in un atleta nella misura in cui cresce la sua paura di perdere la gara, o alla rigidità fisica di individui sensibili costretti a parlare in pubblico. Nella stessa logica si inquadrano gli attacchi di catatonìa o di gestualità inconsulta associati a sensazioni di panico o di fobia.

Il miglior coordinamento motorio o la miglior comunicazione non verbale si realizza quando gli individui sono implicati in atti che sollecitano emotività positiva (stress positivo) tale da lasciar lavorare con la naturalezza acquisita la loro intelligenza motoria. In questi casi l'attenzione cognitiva è implicata quel tanto che basta per governare i processi di aggiustamento motorio richiesti dalle situazioni specifiche, senza porsi problemi di eccessivo controllo. In tali condizioni psicomotorie l'eleganza non verbale offre la migliore prestazione a disposizione degli individui.

L'intelligenza energetica

L'area cerebrale di più antica formazione è quella del tronco encefalico, la quale, tra altre funzioni vitali (automatismi del battito cardiaco e della respirazione), ha la funzione di accumulare energia e di distribuirla in quantità e in direzione suggeritegli dal cervello emotivo.

All'interno del tronco encefalico si trova un'aggregazione nervosa chiamata sistema reticolare. Il sistema reticolare ha la funzione di accumulare energia in misura delle percezioni plurisensoriali stimulate dall'ambiente. In altri termini, più l'ambiente è ricco di stimolazioni multiple a livello visivo, uditivo, olfattivo, gustativo, corporeo, più i fenomeni biochimici ed elettrici che caratterizzano i processi percettivi condensano parte dell'energia prodotta nel sistema reticolare. Come accade nella batteria di un autoveicolo, l'energia si stiva nel tronco encefalico con la dinamica del movimento percettivo, contemporaneamente alla sua erogazione utile a supportare gli atti psicofisici quotidiani.

Durante una passeggiata con amici, in montagna, si spende energia fisica e mentale, ma è più l'energia che si carica per via della ricchezza degli stimoli plurisensoriali, caratteristici dei contesti naturali, i quali attivano "elettro-alchimie" energetizzanti. Se gli ambienti ricchi di stimoli percettivi multipli caricano le riserve energetiche degli individui, gli ambienti poveri di stimoli producono una depressione energetica.

Si immagini una cella ambientale insonorizzata, grigia e monocromatica, olfattivamente e gustativamente neutra, climaticamente fredda, priva di arredamenti e suppellettili, tale da ridurre il movimento fisico. In queste condizioni torturanti, immersi nella povertà di stimoli ambientali, degli individui normali entrerebbero in una condizione di deprivazione energetica che potrebbe portarli, in tempi brevi, verso uno stato di disequilibrio neuro-endocrino-immunitario. Questa dinamica può spiegare, almeno in parte, il rapporto diretto che si instaura tra la diversa stimolazione percettiva, che caratterizza i diversi ambienti lavorativi, e il differente livello di motivazione degli individui che li abitano.

In tale logica sono anche intuibili i diversi percorsi energetici che possono caratterizzare le contrapposte dinamiche di stress positivo e di stress negativo. Se un individuo si muove in contesti lavorativi percepiti come piacevoli, l'intelligenza energetica fornirà energia canalizzata in misura dell'interesse/piacere e metterà in azione un loop neuro-endocrino-

immunitario positivo (stress positivo). Ma se l'individuo è implicato in attività percepite come spiacevoli l'intelligenza energetica darà il via a un loop neuro-endocrino-immunitario negativo, di intensità proporzionali al tasso e alla durata del dispiacere (stress negativo).

Le dinamiche virtuose e viziose dello stress

Hans Selye, biochimico austriaco, fu il primo a chiarire la doppia valenza dei processi che caratterizzano lo stress. I suoi studi hanno permesso di chiarire il rapporto esistente tra gli *eventi esterni*, la *percezione soggettiva* di tali eventi e l'attivazione di *processi nell'organismo* in grado di influenzare stati di salute diversi.

Le condizioni oggettive in cui viviamo influenzano il nostro star bene o star male, ma il contributo positivo o negativo della percezione individuale può essere anche più determinante della realtà nel designare i percorsi dello stress.

La realtà dei fenomeni e delle cose non è necessariamente stressante in sé, è il modo in cui un individuo la percepisce che influenza l'interazione con essa, e che determina le valenze dello stress.

I paradigmi selettivi che guidano la percezione soggettiva della realtà dipendono dalla configurazione dei tratti di personalità specifici di ogni individuo (tema che sarà oggetto del prossimo capitolo).

Tali paradigmi esercitano la funzione di vere e proprie profezie autorealizzanti, in grado di determinare, a pari condizioni ambientali, diverse strategie comportamentali e differenti traiettorie di funzionamento dell'organismo.

Ciò che è stressante negativamente per un individuo, può essere stimolante per un altro. La colorazione emotiva del mondo dipende in larga misura da ciò che gli individui hanno scritto nei loro *repertori limbici*, edificatisi durante la loro avventura di adattamento ambientale.

Le dinamiche psicofisiche attivate da un appassionato paracadutista durante un lancio non sono paragonabili a quelle di un individuo che prova sensazioni di vertigini sporgendosi da un balcone, così come i tifosi di squadre avversarie vivranno dinamiche psicobiologiche diverse a fronte della vittoria dell'una o dell'altra compagine.

Le dinamiche di reazione/adattamento messe in atto dagli individui determinano la qualità della loro vita interiore e relazionale. Per molti aspetti gli esseri umani sono protagonisti del loro star bene e del loro star male.

Seyle denominò *eustress* (dal greco eu = bene) i processi che producono benessere individuale, contemporaneamente definì *distress* (di = male) i fenomeni che comportano conseguenze negative per la salute. Le definizioni di stress positivo e stress negativo utilizzate in questo scritto vanno intese come sinonimo di eustress e distress.

Semplificando si può affermare che è la reazione del cervello limbico degli individui che decide la rotta e l'intensità dello stress negativo o dello stress positivo, con ripercussioni significative dal punto di vista comportamentale, di andamento viscerosomatico, biochimico e immunitario.

Se le condizioni ambientali e i repertori percettivi, edificatisi nelle intelligenze emotive degli individui, portano i soggetti a gravitare nell'area del loro piacere, dell'interesse, delle sfide motivanti, si attivano stati mentali e neuroendocrinoimmunitari positivi. Al contrario, se la dialettica che lega la vita oggettiva e percettiva degli individui si muove in ambiti percepiti come spiacevoli, dolorosi o difensivi, si attiveranno stati mentali e fisiologici negativi.

La fenomenologia dello stress si modifica qualitativamente anche in relazione alla durata e all'intensità percepita.

Seyle mise in evidenza quanto l'area cerebrale denominata *ipotalamo*, la ghiandola chiamata *ipofisi* (componenti essenziali del sistema libico) e la ghiandola *surrenale*, ricoprono una funzione fondamentale in merito alla risposta comportamentale e organica indotta dagli stimoli stressanti.

Tali strutture sono in grado di stimolare o di inibire la secrezione di numerosi ormoni impegnati nel governo dello stress e di influenzare funzioni di base come il sonno, la veglia, la sete, la fame, l'attività sessuale.

Sempre Seyle categorizza tre fasi di stress caratterizzate dall'azione prolungata di situazioni stressanti. Nel caso di esposizione transitoria a situazioni stressanti si parla di *fase di allarme*. In questa fase, ipotalamo e ipofisi stimolano le ghiandole surrenali a secernere ormoni come il cortisolo e l'adrenalina, mentre il sistema neurosimpatico produce noradrenalina. Si attiva energia liberando glucosio nel sangue, viene indebolita la muscolatura involontaria che regola i visceri e contemporaneamente viene allertata la muscolatura volontaria.

Questa attivazione del sistema simpatico è funzionale a presidiare le sfide ambientali transitorie. Se tali sfide si muovono o sfociano nel campo delle intelligenze emotive piacevoli dell'individuo rappresentano una ginnastica energetica salutare. Se sono caratterizzate dal superamento di situazioni

transitorie vissute negativamente, rappresentano comunque un processo funzionale alla omeostasi dinamica, all'incessante lavoro di adattamento dell'individuo con l'ambiente.

Quando gli stimoli stressanti, o percepiti come tali, si protraggono nel tempo, Seyle individua una seconda fase detta di *resistenza*. Lo stato d'allerta psicofisiologico tende a rimanere stabile, al costo di una condizione di ipertrofia surrenale e di disfunzioni di organi come la ghiandola denominata timo (destinata alla maturazione dei linfociti T ritenuti i guardiani del "pretorio" del sistema immunitario).

Se la situazione stressante si prolunga ancora nel tempo si può entrare nella fase chiamata da Seyle di *esaurimento*.

Uno stress grave e prolungato conduce le ghiandole surrenali verso uno stato ipofunzionale e le difese immunitarie risultano compromesse.

In questa fase possono insorgere i primi sintomi di patologie importanti e irreversibili (patologie cardiovascolari, ulcere gastroduodenali, tumori).

Mariano Bizzarri nel suo scritto intitolato *La mente e il cancro* (Frontiera Editore, Milano 1999) afferma:

con Seyle, per la prima volta, si stabiliva l'esistenza di una relazione tra avvenimenti esterni a carattere minaccioso e la reazione interna dell'organismo, tale da essere in grado di influire sullo stato di salute. La reazione allo stress è, nella sua prima fase, indispensabile per l'adattamento e la sopravvivenza della specie. Solo con il protrarsi dello stimolo, quando questo diventa cronico e, per così dire, ineludibile, la risposta diventa cronica e patologica.

Gli individui sottoposti a uno stress transitorio, sfidante e moderato, invece, attivano una vitale integrazione tra intelligenze energetiche (tronco encefalico), motorie (cervelletto), emotive (sistema limbico) e cognitive (corticali). Il loro sistema immunitario ne risulta rafforzato. Le condizioni di stress transitorio e moderato risultano stimolanti.

Aree cerebrali e conflitti fisiologici (la dialettica tra dovere culturale, fattibilità ambientale e piacere individuale)

Dopo aver differenziato e classificato le aree cerebrali e i processi mentali che le caratterizzano, può essere utile osservarli nel loro gioco d'insieme, alle prese con l'interazione ambientale. In termini essenziali, la collaborazione delle funzioni cerebrali, può essere rappresentata come segue.

- Le aree corticali sono in continuo monitoraggio e in presa diretta con il contesto spazio-temporale. La loro funzione di “front-office” consente all’individuo di stimare l’ambiente esterno al fine di mettere in atto strategie di adattamento all’ambiente e di adattamento dell’ambiente a sé.
- Il sistema limbico (“back-office”) carica la percezione e i processi di azione degli individui in misura delle valenze emotive, positive e negative, che si sono formate attraverso l’esperienza di vita o che sono a salvaguardia delle istanze ritenute primarie dall’evoluzione della specie. Il sistema limbico “colora” emotivamente la relazione ambientale di significati piacevoli e spiacevoli sollecitando internamente l’individuo al fine di massimizzare la piacevolezza e lo star bene e minimizzare la spiacevolezza e lo star male. È così che, a parità di ambienti, gli individui li colorano di significati emotivi diversi, in coerenza con la loro esperienza.
- Il tronco encefalico, attraverso il sistema reticolare, carica energia in rapporto alla ricchezza di stimoli ambientali e distribuisce energia all’individuo nella misura e nel verso dettati dal sistema limbico. Quando gli individui vivono situazioni di alto coinvolgimento emotivo, positivo o negativo, il sistema limbico richiama molta energia, per canalizzarla verso sfide positive o per difendersi dalle insidie. In presenza di condizioni ambientali vissute a bassa intensità emotiva, il sistema limbico individuale richiede modesta energia al tronco encefalico, utile a mantenere i soggetti in soglia di curiosità o di vigilanza.
- Il cervelletto ha, tra le sue funzioni, anche quella di mantenere un coordinamento motorio in grado di tutelare l’individuo da afflussi energetici troppo discontinui. Il cervelletto governa l’acceleratore, la frizione e il freno “dell’automezzo umano”, al fine di evitare evidenti discontinuità di movimento dovute al gioco delle emozioni e della loro diversificata richiesta energetica.

In generale si può affermare che le intelligenze cognitive (corticali) sono in contatto diretto con le condizioni oggettive del *contesto esterno* e da esso traggono stimolo per edificare *il principio* (oggettivo/soggettivo) di *fattibilità ambientale*, colorando secondo la percezione selettiva individuale le condizioni di vincolo e opportunità dell’ambiente. Le

intelligenze cognitive sono in rapporto diretto con le richieste e con le aspettative socioculturali specifiche dei diversi ambienti antropologici: da tali richieste traggono *il principio del “si deve” e del “non si deve” culturale*.

Le tre intelligenze più arcaiche (emotiva, motoria ed energetica) sono in maggior rapporto con il *contesto interno* e col principio del piacere e del dispiacere, edificatosi nelle specifiche avventure di vita soggettive degli individui.

La nostra vita è in continua relazione sinergica o conflittuale con i concetti di dovere culturale, fattibilità ambientale e piacere individuale. Su questa frontiera mentale si giocano le sfide, le battaglie e si registrano le vittorie e le sconfitte, che danno il via ai processi evolutivi di stress positivo o ai processi involutivi di stress negativo. Quando il “si deve” culturale coincide con la fattibilità ambientale e quando i due concetti si sposano con il piacere individuale si instaurano processi psico-neuro-endocrino-immunitari virtuosi di stress positivo. Quando le condizioni ambientali e le attese culturali di contesto sono in palese dissonanza con i paradigmi di piacere individuale si instaura un conflitto implicito sulla frontiera che separa l’universo esterno alla pelle da quello interno. In questi casi si sviluppano processi di stress negativo.

Se i conflitti che si agitano tra gli stimoli ambientali e il mondo del piacere individuale sono di bassa intensità e transitori rappresentano ostacoli psicologici di normale amministrazione del nostro vivere. Possono addirittura rappresentare un’occasione di maggiore evidenziazione dei momenti piacevoli di stress positivo, come l’ombra che meglio evidenzia la luce. Ma se le dissonanze tra attese interne, vincoli e attese esterne sono di alta intensità, e assumono un connotato di stabilità esistenziale, il conflitto può diventare guerra, tanto da produrre segnali psicosomatici importanti. In questi casi il sistema limbico invia ai proprietari segnali evidenti di disagio psico-neuro-endocrino-immunitario in grado di giungere a livelli patologici gravi. In tal modo la mente emotiva manda un disperato messaggio di sofferenza.

Il salto vertiginoso, dalle attese al mondo del lavoro

In questi ultimi anni le condizioni generali del mercato del lavoro sono mutate notevolmente.

I cambiamenti socioeconomici hanno rotto i paradigmi di stabilità e prevedibilità del recente passato, proponendo nuove composizioni all'interno del contesto socioeconomico (dai mercati nazionali ai mercati mondo), cambiamenti dimensionali (fusioni, incorporazioni), trasformazioni di comparto (integrazioni di mercati bancari, finanziari, assicurativi).

Un tale rimescolamento di organizzativo ha prodotto una mobilità nel mercato del lavoro senza precedenti. Folle di quadri operativi, di quadri intermedi e di dirigenti vengono messi in mobilità o si propongono al mercato aziendale, senza distinzione di anzianità di servizio.

Quando il fenomeno di messa in mobilità e di riposizionamento è deciso dagli individui, è spesso ragione di stress positivo in quanto gli individui stessi pilotano e negoziano il cambiamento salvaguardando i propri interessi. In queste occasioni, sono le aziende che rimangono spesso spiazzate dall'abbandono imprevisto di quadri aziendali, solitamente eccellenti, che si sentono più valorizzati altrove. Quando sono le aziende a decidere la messa in mobilità dei loro dipendenti, sono gli individui, coinvolti loro malgrado, a subirne le ripercussioni stressanti, nella misura in cui tali processi sono imprevedibili e mal negoziati. Mai come in questo momento storico eserciti di lavoratori sono implicati in dinamiche di ricollocamento.

L'evidente condizione di stress più diffusa rimane legata al primo ingresso nel mondo del lavoro. L'instabilità di mercato che caratterizza molte organizzazioni e le normative legislative che si stanno adattando alla notevole flessibilità del mercato del lavoro hanno reso precario e instabile il primo inserimento lavorativo. Ci lasciamo alle spalle lo storico garantismo di assunzione e, senza passare per una fase di mercato funzionalmente protetto, siamo piombati nella dimensione di precariato diffuso. Era più facile entrare in azienda e percorrere una carriera soddisfacente 15 o 20 anni or sono.

A fronte di questa evidente difficoltà di attracco al mondo del lavoro, le agenzie educative, che dovrebbero facilitare questo delicato momento esistenziale, risultano impreparate se non controproducenti. Le istituzioni educative, siano esse scuole professionali o università, appaiono frequentemente autoreferenti e inerzialmente legate ai programmi di studio spesso datati e centrati esclusivamente sull'acquisizione, prevalentemente teorica, di conoscenze professionali, latitanti nella funzione di trasferire capacità e pratica professionale.

Poco, se non assente, è lo sforzo di scuole e di accademie diretto a stabilire forti legami con il mondo delle aziende. Rari e inadeguati risultano gli sforzi delle agenzie formative tesi a maturare integrazione tra programmi di studio e pratiche professionali e a facilitare l'ingresso in azienda dei loro diplomati e laureati.

Le famiglie sembrano ancora più frastornate di fronte alla precarizzazione dell'ingresso al lavoro. Nei contesti sociali economicamente agiati molti giovani, prima dell'impatto con il mondo del lavoro, sperimentano ambienti familiari generalmente protettivi, poco sfidanti e inadeguati a favorire una ginnastica giovanile che sappia reagire tonicamente agli stati di disagio, mobilitando fatica e protagonismo.

Spesso i genitori nutrono, verso i figli, attese di carriere ispirate da archetipi professionali datati. I profili di mestiere che riempiono le aspettative familiari evocano, in molti casi, posizioni di status sociale di altri tempi. Tali attese, nella maggior parte dei casi, non fanno i conti né con le attitudini dei figli né con le trasformazioni reali avvenute nel mondo del lavoro.

Le agenzie massmediatiche, in questo disordine preparatorio che precede il primo lavoro della vita, si inseriscono con strategie seduttive proponendo modelli irrealistici di successo di carriera e illusori copioni di ruoli vincenti. La loro azione appare più funzionale a produrre suggestioni e aspettative poco realistiche, più mirate alla vendita di beni e servizi effimeri e suggestioni di status che a favorire l'avvicinamento realistico al mondo del lavoro. La pedagogia dei persuasori di massa, proponendo sogni impossibili, occulta i sogni praticabili. In tal modo viene allestito un baratro culturale, colmo di delusioni delle aspettative, nel quale possono precipitare i giovani, poco temprati alla sfida, alla ricerca del primo impiego.

L'imprevedibilità e la non governabilità del primo impatto con il mondo del lavoro è ragione di notevoli livelli di stress giovanile. Le illusioni di carriere facili e veloci si infrangono contro il principio di realtà e i cinismi del mercato del lavoro. I frantumi di una tale esperienza restano nello stomaco dei giovani di intere generazioni, lasciando un segno indelebile nella loro intelligenza emotiva e contribuendo a edificare un concetto del lavoro che non si sposa facilmente con l'autorealizzazione, bensì si insinua in molti come luogo della mente che toglie le speranze nel futuro. Queste esperienze frustranti esasperano le capacità di reazione dei giovani, inducono molti comportamenti depressivi o

aggressivi e sollecitano le tentazioni di scorciatoie lavorative poco trasparenti ed etiche.

Cause patogene comuni nelle culture industriali

Molti stati individuali di stress sono soggettivi e aspecifici rispetto alla situazione che li provoca. Ciò che risulta stressante per un soggetto può non esserlo per un altro, in ragione delle diverse esperienze e tracciate emotive che costruiscono i tratti di personalità individuali, come si vedrà nel prossimo capitolo. È anche vero che, dato un contesto culturale di riferimento, è possibile scorgere alcuni fattori generali influenzanti, che si costituiscono come comuni istigatori di piccoli o grandi attentati alla qualità della vita e con essa alla qualità dello stress.

In termini generali penso che mai come nella cultura industriale sia possibile saggiare in modo diffuso la *stressante distanza esistente tra aspettative di qualità di vita, teoricamente prospettate e promosse socialmente, rispetto al percorso concreto di vita della gran parte degli individui*. Le intelligenze emotive, guardiane dello stress, sono sempre all'erta e in monitoraggio in merito a quanto gli individui riescono ad accordare le aspettative e i dati di fattibilità provenienti dall'ambiente esterno con il piacere atteso dal loro ambiente interno.

In linea con lo spirito interlocutorio e di stimolo di questo contributo provo a tracciare alcune delle cause patogene che mi appaiono peculiari della cultura industriale che, come non mai, dilatano la distanza tra aspettative e realtà.

Aspettative e realtà

Virtualmente gli individui dispongono, oggi, di mezzi tecnologici in grado di superare le barriere temporali e spaziali. Ipoteticamente “gli attori delle commedie industriali” hanno la consapevolezza cognitiva delle possibilità esistenti di visitare in pochi giorni qualsiasi luogo del globo terrestre e di poter accedere in tempo quasi reale a informazioni di ogni longitudine e latitudine. Nella realtà la stragrande maggioranza delle persone vive una vita concreta ripetitiva, localistica e circoscritta, in sistemi spazio-temporali chiusi. Questa enorme distanza esistente tra ipotesi consapevoli e realizzabilità concreta può muovere dinamiche stressanti all'ombra dell'intelligenza emotiva.

I mezzi di comunicazione di massa e le movenze seduttive della pubblicità propongono modelli sociali di successo che diventano implicitamente metafore diffuse d'ispirazione di vita. A fronte di un tale allettamento virtuale, la pratica reale di vita della gran parte degli attori sociali si muove fra disagi quotidiani e mediocrità esistenziale.

Per larga parte della popolazione la percezione del fallimento, messo a confronto con le icone virtuali di successo, può produrre aggressività estroiettata nel sociale dando vita a fenomeni di violenza o di delinquenza, oppure, più frequentemente, può essere introiettata nelle stanze del disagio soggettivo e delle tensioni emotive.

Il nostro sistema limbico (intelligenza emotiva) è molto più scaltro delle nostre intelligenze cognitive. Non si fa sedurre dai modelli virtuali di moda. In questo ambito è inscrivibile il fenomeno per cui la ricchezza economica, da **condizione strumentale** che permette di edificare una vita qualitativa, può trasformarsi, per via di suggestioni culturali, in **obiettivo finale**.

L'*avere* ricchezza ostentata diventa una comunicazione di identità sociale, spesso tesa a sostituire la condizione di *essere* ricchi di significati esistenziali in grado di soddisfare la richiesta di piacere della vita interiore. Il sistema limbico degli individui non si fa illudere dall'estetica della ricchezza, non ama conti in banca non investiti in qualità di vita, né possesso di appartamenti che non si è in grado di abitare, automezzi lussuosi che non si ha tempo di guidare, tantomeno imballaggi di vestiario griffati contenenti individui, in fondo, emotivamente convinti di essere mediocri.

I nemici invisibili

Nei contesti preindustriali le coercizioni si presentavano esplicitamente nella loro crudezza (spesso crudeltà) e provenivano frequentemente da individui investiti di ruoli d'autorità che esercitavano il loro potere tramite il comando diretto. I possibili nemici si palesavano in modo diretto e concreto, tanto da permettere l'elaborazione di altrettanto concrete e consapevoli strategie di difesa.

La complessa articolazione delle culture industriali ha, in genere, attutito i livelli e la drammaticità delle coercizioni palesi e dirette. Contemporaneamente sono aumentate le occasioni di coercizione indiretta e implicita. I rapporti di forza coercitivi possono passare attraverso le

tessere di un organigramma aziendale, le procedure, i vincoli normativi, le norme contrattuali, le regole educativamente repressive di convivenza.

L'articolato mondo normativo a salvaguardia dei diritti sociali che regola molti aspetti della convivenza sociale e lavorativa può costituire un'opportunità, quando è teso a restringere gli ambiti di arbitrio gerarchico e di prepotenza coercitiva. L'insieme di norme di convivenza può, però, costituirsi come vincolo quando tende a normare e proceduralizzare rapporti di forza impari.

Nelle società industriali la dinamica delle prescrizioni risulta meno drammatica, ma diffusamente diluita in piccole dosi nella impersonalità delle norme inique e delle procedure che ratificano le disuguaglianze tra i soggetti. I nemici delle attese di libertà e di protagonismo oggi si sono fatti impersonali, la loro intensità d'azione appare minore, ma diffusa in innumerevoli e piccoli soprusi sostenuti da procedure, protocolli, bollette, scadenze, penali, contratti capestro. Questo rumore di fondo coercitivo non passa inosservato al vaglio della nostra intelligenza emotiva.

Capitolo 2

Fenomeni di stress nel rapporto tra attitudini e lavoro

ATTITUDINI “ATTORIALI” E COMMEDIA LAVORATIVA

Le scelte di lavoro e dei percorsi di carriera assumono un valore esistenziale a volte pari, per intensità emotiva, a quello della scelta del nucleo familiare. Il lavoro assorbe mediamente la metà della nostra vita attiva e per tale ragione merita una particolare attenzione, rappresentando una fondamentale scelta strategica di qualità d'esistenza.

Negli ultimi anni, sul fronte del lavoro, nei contesti industriali stanno avvenendo cambiamenti epocali. Da un lato, i continui cambiamenti socioeconomici a cui sono esposte le aziende impongono e agevolano una mobilità mai sperimentata nel mercato del lavoro. I canoni storici di una carriera di tutta una vita spesa in un'unica azienda stanno rapidamente impallidendo. D'altro lato stanno vertiginosamente nascendo nuove professioni che, per numero e qualità, fanno apparire ricco e imprevedibile il mercato delle professioni nuove e future.

Tutte le scuole e le accademie tradizionali, impossibilitate a rincorrere questo caleidoscopio di mestieri, non possono che allargare lo spettro degli approcci generalisti e ridurre all'essenziale la formazione di base e specialistica. Così facendo viene attribuito alla formazione sul campo, o alla formazione permanente che fiancheggerà le avventure lavorative, il compito di personalizzare la preparazione sulle specifiche esigenze di mestiere.

Ci stiamo lasciando alle spalle un mondo del lavoro fatto di poche professionalità canoniche, stabili, immerse in un sistema industriale oggettivamente ricco di garanzie (stabilità del posto, passaggi semiautomatici di carriera, liquidazione, pensione). Contemporaneamente sta esplodendo un mercato del lavoro ricchissimo di alternative imprevedibili di mestiere, instabile e improntato a una meritocrazia precaria, basata sulla legge della domanda/offerta delle professioni. Veniamo da mercati poveri di repertori di mestiere ma garantiti e andiamo verso mercati ricchi di scelte professionali ma precari.

Più il ventaglio dei lavori possibili si allarga, più diventerà agevole rintracciare professioni in sintonia con le nostre attitudini. Il contraltare di

tale ricchezza è costituito dalla non linearità e dalla imprevedibilità delle storie lavorative e dalla necessità di sostenere il rischio di discontinuità di appartenenza aziendale.

Siamo al cospetto di un mondo del lavoro nel quale l'unica stabilità futura non verrà dalle organizzazioni ma sarà rappresentata dalla stabilità biostorica delle nostre attitudini. Se fino a pochi anni addietro poteva essere plausibile barattare con le aziende un po' di qualità di vita attitudinale, accettando mestieri non del tutto appaganti, in cambio di garanzie economiche e di carriera, oggi è motivante, ed economico insieme, navigare a vista nel mondo del lavoro non perdendo mai la rotta delle nostre vocazioni, alla ricerca della professione a esse più ancorata. In altri termini, mentre qualche decennio fa era accettabile uno stress lavorativo medio in cambio di una stabile monetizzazione, oggi la prevenzione di un precariato disagiato si sostanzia nella ricerca di mestieri motivanti e performanti in quanto attinenti alle attitudini individuali. Anche le organizzazioni, condannate come sono al dinamismo, non sono più costituite prevalentemente da una sommatoria *divisa* di professioni, come un tempo, ma da un insieme *condiviso* di professionisti in interazione lavorativa.

Restano certamente importanti le competenze professionali ma, mentre un tempo venivano considerate come il fattore primario che legittimava l'individuo al lavoro, oggi sono sempre più giudicate come una precondizione indispensabile ma non sufficiente a legittimare l'appartenenza aziendale e con essa la presenza sostanziale nel reticolo di relazioni organizzative tra individui. Oggi la maggior parte dei mestieri non può più essere esercitata in solitudine dal "leggio" del proprio posto di lavoro, ma va declinata e negoziata sul palcoscenico organizzativo stando attenti alle relazioni che si intrecciano con altri attori professionali, sapendo stimare tempi, spazi e misura d'intervento. Non è più sufficiente essere fine dicitore di una competenza, ma necessita anche l'abilità personale nel recitare la propria parte nell'interdipendenza corale con altri attori in gioco.

Per questa ragione le organizzazioni lavorative, negli ultimi anni, si sono fatte più attente all'indagine dei tratti attitudinali degli individui. Sempre più frequentemente, nelle selezioni aziendali, ai test di competenza vengono associati colloqui e prove attitudinali. Con uguale frequenza vengono allestiti processi di assessment nei momenti cruciali di sviluppo di carriera per diagnosticare il potenziale attitudinale degli individui a fronte di nuovi incarichi.

Sul fronte dell'igiene psicofisica degli individui è inoltre assodato che svolgere attività lavorative attitudinali produce motivazione intrinseca e permette di canalizzare positivamente le energie minimizzando fenomeni di stress negativi. In tal modo oltre a contribuire ai tassi di salute individuale il lavoro attitudinale approda a prestazioni eccellenti e con esse a un maggior riconoscimento, stabilità e valorizzazione professionali. Per tale motivo appare sempre più indispensabile dotarsi di modelli concettuali in grado di rendere esplicita e trattabile la dimensione attitudinale.

Più le parti negoziali, individui e aziende, saranno in possesso di modelli trasparenti di analisi attitudinale, più la negoziazione, che ha per oggetto il maggior avvicinamento possibile tra profilo professionale e profilo attitudinale, troverà i negoziatori consapevoli e in grado di raggiungere il miglior risultato reciproco.

DISTINZIONE TRA COMPETENZE E ATTITUDINI

Numerosi contributi scientifici provenienti da approcci psicologici (cognitivismo) da approcci neuroscientifici (neuroscienze) e da approcci misti (programmazione neurolinguistica) suggeriscono la distinzione di livello tra la categoria delle abilità professionali (competenze) e la categoria dei tratti di personalità (attitudini). Mutuando gli assunti di tali approfondimenti mi sembra utile proporre la seguente distinzione semantica:

- per *competenze* s'intendono le *conoscenze validate* di mestiere;
- per *attitudini* s'intendono i *tratti di personalità* di un individuo.

Le competenze sono costituite dai modelli teorici e dalle caratteristiche tecniche specifiche di un mestiere, validate dalla pratica di mestiere. Esse rappresentano il saper fare di una professione. L'acquisizione di una competenza presuppone, di solito, un momento di scolarizzazione finalizzata all'appropriazione degli strumenti di mestiere accanto alla capacità operativa di risolvere concreti problemi lavorativi avvalendosi degli strumenti e dei concetti appresi.

Le attitudini rappresentano i paradigmi di fondo, i tratti di personalità che guidano implicitamente la percezione e quindi l'azione degli individui. Le attitudini si edificano con la concreta ginnastica di adattamento/reazione agli ambienti che caratterizzano la soggettiva avventura di vita degli individui. È ovvio che le competenze e le attitudini convivono negli

individui, il saper fare di mestiere e il profilo di personalità si legano ma rimangono pur sempre fattori connessi a dinamiche specifiche.

Le ricerche sulla plasticità del cervello nei processi di apprendimento forniscono risultati ben diversi a seconda che si prendano in considerazione le competenze o le attitudini. Risulta infatti che *le competenze di mestiere sono acquisibili da un individuo durante tutto l'arco della vita lavorativa*. Le medesime ricerche ci dicono che *le attitudini degli individui tendono a stabilizzarsi intorno ai 18/20 anni d'età*. Ne conseguono delle indicazioni operative dirette alla gestione del personale. A fronte di una carenza di competenze la formazione permanente rappresenta uno strumento efficace durante tutto il percorso di carriera.

Altrettanto non si può affermare quando appaiono evidenti delle carenze attitudinali a ricoprire un ruolo. In questi casi lo strumento formativo risulta spesso improduttivo, si tratta di considerare il posizionamento o il riposizionamento degli individui. È stato stimato che, scontate le differenze genetiche che, comunque, producono individui diversamente dotati (pur nella similitudine che caratterizza la specie umana), l'ambiente educativo nella sua multiformità di stimoli esercita una funzione determinante nella edificazione dei tratti di personalità individuale.

Dal quarto mese intrauterino sulla base geneticamente biodeterminata incomincia a codificarsi la storia culturale unica e irripetibile dell'individuo, la sua percezione degli stimoli ambientali e le sue risposte adattivo-reattive non casuali. Dopo questo ciak culturale il periodo d'imprinting della personalità si prolunga (con plasticità calante dopo il periodo infantile) fin tutti i primi vent'anni di vita. In questa prima tappa dell'esistenza si formano e si rinforzano i nostri repertori di fondo della personalità.

Nel gioco ripetuto di adesione- reazione con la realtà concretamente sperimentata che ci circonda si consolidano nel nostro sistema limbico e nell'intelligenza emotiva che a esso afferisce le categorie del piacevole (attitudinale) e dello spiacevole (non attitudinale). *Poiché i tratti di personalità (attitudini) rappresentano un ancoraggio forte che impronta l'identità degli individui, uno stile di vita e di lavoro che si allontana notevolmente da tali paradigmi esistenziali rappresenta una causa diffusa e stabile di stress negativo.*

Il primo fattore di prevenzione dello stress negativo risiede nel riconoscimento delle cause che lo producono. Riconoscere la distanza o la

vicinanza tra profili attitudinali e profili di mestiere, oltre a mettere in moto un potente processo di placebo psicologico, apre il sipario a strategie di scelte intenzionali improntate al perseguimento di qualità di vita.

Riconoscibilità e prevedibilità dello stress e profilo ormonale ottimale

Molte ricerche scientifiche hanno scoperto l'importanza della condizione di prevedibilità, al fine di *governare situazioni stressanti* e di trovare efficaci alternative e sfoghi alle tensioni.

Madelon A. Visintainer della University of Pennsylvania, nei primi anni Ottanta, con il suo gruppo di ricercatori si era posto l'obiettivo di valutare quanto la possibilità di controllo dei fattori di stress potesse incidere sul diffondersi di patologie tumorali.

A tal fine espose due gruppi di ratti a 60 stimolazioni elettriche di bassa intensità della durata di un minuto. Le scariche elettriche erano erogate a intervalli variabili. I ratti del primo gruppo potevano interrompere la scarica premendo un pulsante. I ratti del secondo gruppo non potevano governare il fenomeno. Le stimolazioni elettriche erano inviate contemporaneamente ai due gruppi, così che l'interruzione della scarica operata dai ratti del primo gruppo aveva lo stesso effetto su tutti i ratti. In tal modo, alla fine dell'esperimento tutti i roditori avevano ricevuto lo stesso numero di scariche per la medesima durata. Un terzo gruppo di ratti, di controllo, veniva mantenuto in condizioni normali di tranquillità.

Un giorno prima della sperimentazione, a tutti i ratti venivano trapiantate cellule cancerogene del carcinoma Walzer 256. A un mese di distanza il 50% circa dei ratti del gruppo di controllo misero in atto il rigetto dell'impianto tumorale. Nel gruppo esposto a scosse non controllate la formula tumorale attecchì nel 72% dei casi.

Nel gruppo di roditori in grado di controllare lo stress, lo sviluppo neoplastico fu del 37%, inferiore alla percentuale rilevata nel gruppo di controllo non stressato. La possibilità di prevedere e controllare lo stress aveva addirittura tonificato e non fiaccato le loro capacità immunitarie.

Da allora molti sono stati gli studi sulla prevedibilità e capacità di controllo e governo dello stress. Oggi è maturata la convinzione scientifica che la possibilità di governare consapevolmente lo stress rinforza un atteggiamento sfidante, tanto da ridurre o annullarne le conseguenze negative. Il fatto di riconoscere i fattori stressanti e di anticiparne gli effetti, aiuta a mantenere una dinamica ormonale normale e a evitarne i danni a lungo termine.

Molta attenzione scientifica si è focalizzata sulla dinamica di secrezione dell'ormone denominato cortisolo e sulla sua azione nei processi di adattamento e di governo dello stress. L'ipotalamo e l'ipofisi, parti fondanti del sistema limbico, giocano un ruolo importante nei processi endocrini dell'organismo, nella inibizione e nel potenziamento della secrezione ormonale. L'ipotalamo e l'ipofisi controllano le ghiandole surrenali che, a loro volta, secernono i glucocorticoidi, dei quali il cortisolo fa parte. Sotto stress transitorio e governato, il cortisolo si attiva con una concentrazione ottimale e concorre ad allertare le difese dell'individuo. Accanto alla secrezione di glucocorticoidi, in questi casi, si attiva il sistema nervoso simpatico e viene rinforzato l'afflusso di glucosio e di ossigeno al cervello. Questi processi concorrono alla concentrazione e alla vigilanza individuali.

Si governa solo ciò che si riconosce e si può anticipare. In presenza di stress non riconoscibile né anticipabile e prolungato il cortisolo circola in concentrazioni maggiori del normale, non transitoriamente ma permanentemente, compromettendo le difese immunitarie.

Ai fini della prevenzione di stati di stress gravi e perduranti nel tempo appare chiara l'importanza della consapevolezza delle cause stressanti. La conoscenza e la riconoscibilità delle cause stressanti allerta funzionalmente la fisiologia individuale e pone i soggetti in condizione di elaborare strategie di deviazione, attacco, fuga, compensazione, aggiramento e conversione dei "nemici". In altri termini la riconoscibilità delle cause di stress mette in atto dinamiche vitali di contrasto e ne limita il perdurare patologico nel tempo.

Quando le cause di stress lavorano nell'ombra della consapevolezza individuale, non permettono azioni di contrasto, per via della loro caratteristica di insidie occulte. Non prestandosi all'attivazione di strategie consapevoli di contrasto, perdono la possibile caratteristica di governabilità e di riduzione a transitorietà. È così che le cause stressanti inconscie tendono a stabilizzarsi come una specie di rumore di fondo psicobiologico, attentatore della salute individuale.

La mia esperienza e quella di numerosi colleghi che si occupano di progetti di selezione aziendale e di orientamento lavorativo testimoniano il fatto che risulta ancora poco diffusa la consapevolezza di quanto sia determinante, ai fini del successo personale e di carriera, la coerenza del profilo attitudinale con quello richiesto dalle professioni.

In primo luogo ciò è dovuto al fatto che il fenomeno di plurima negoziazione di carriera, indotto dalla enorme mobilità del mercato di lavoro, è di recentissima esplosione. Inoltre, per le stesse ragioni mancano modelli concettuali comunemente divulgabili in grado di aiutare gli individui ad autocertificare le proprie valenze attitudinali di lavoro.

Per tale ragione risulta importante proporre strumenti culturali di uso comune, utili a classificare i tratti di personalità e gli indizi comportamentali dai quali trarre consapevolezza della loro presenza. La diffusione di tali modelli permetterebbe di operare per tempo una diagnosi orientativa dei profili attitudinali e della loro coerenza con profili di mestiere, codificati, confrontati, e letti con le medesime categorie. In un mercato del lavoro così ricco e instabile una tale capacità di diagnosi permetterebbe di orientarsi per tempo verso attività professionali più motivanti e pertanto più prossime al successo qualitativo di vita e di lavoro.

A tale scopo e in veste di “scampolo divulgativo” spero possa essere di una certa utilità la descrizione del MASPI¹ (modello d’ascolto delle strategie percettive individuali) ideato dal sottoscritto e utilizzato in numerose attività di selezione, analisi del potenziale, orientamento attitudinale. Il MASPI è applicato in numerosi contesti aziendali ed è adottato dall’Università Bocconi di Milano nel processo di selezione e di orientamento dei partecipanti al Master in Business Administration e nel progetto di orientamento laureati che, a oggi, ha all’attivo più di 4.500 processi di orientamento erogati.

UNA PROPOSTA DI CLASSIFICAZIONE ATTITUDINALE

Le categorie metaforiche “Quadranti attitudinali” contemplate dal modello, prendono come archetipo prevalente di riferimento le fasi del processo di decisione individuale e le aree funzionali cerebrali:

- funzioni cognitive (corticali) temporali e spaziali
- funzioni emotive (sistema limbico)
- funzioni motorie (cervelletto)
- funzione energetica (tronco encefalico).

¹ La trattazione estesa del modello e della possibile comparazione tra profili attitudinali e profili professionali è sostenuta nel libro di R. Vaccani Professionalità, attitudini e carriera, Etas, Milano, 2001.

Va tenuto presente che, data la delicatezza e la non misurabilità meccanica dell'oggetto in questione, la diagnosi va intesa come una lettura orientativa da esporre a continua verifica. Il modello proposto va quindi assunto come uno strumento che offre maggior focalizzazione e consapevolezza di ascolto all'intuito umano. Esso rappresenta un modello olistico di stima, non certo uno strumento puntuale di misurazione.

È bene tenere presente che la stima del potenziale attitudinale è da intendersi in modo dinamico e non statico: non si tratta di schedare una volta per tutte le attitudini, ma di monitorarle nel loro divenire. Pur scontando la tendenziale anelasticità del profilo attitudinale, improntato all'ambiente e alle esperienze dei primi anni di vita, il mix attitudinale, e con esso il profilo di personalità, sono in continua evoluzione/involuzione, in momenti storici diversi, per opera dei rinforzi positivi o negativi ambientali ed esperienziali.

Al fine di schematizzare una mappatura attitudinale e di coerenza di mestiere si possono suggerire i seguenti quadranti attitudinali di diagnosi, quelli relativi al processo decisionale e quelli, desunti dalle aree funzionali cerebrali.

I quadranti del processo decisionale

Con questa chiave di lettura si intende analizzare come le persone, secondo le proprie attitudini, privilegino le seguenti sottoclassi che riguardano le fasi dei processi di decisione.

Quadrante di ascolto classificatorio

Designa l'attitudine degli individui a permanere piacevolmente in dimensione d'ascolto, di classificazione degli elementi in gioco, di analisi estetica e contemplativa, di ricerca profonda dell'essenza della realtà, di raccolta curiosa di elementi, apparentemente eterogenei tra loro, alla ricerca di un imprevisto legame. Tutto ciò senza farsi prendere da ansie temporali.

Quadrante di analisi comparata

Caratterizza l'attitudine individuale nello stare piacevolmente alla ricerca delle correlazioni fra i fattori in gioco in un determinato problema o

contesto, con l'obiettivo di scoprire i nessi causa-effetto e i pesi ponderali delle eventuali concause.

Le prime due attitudini, se notevolmente spiccate, evocano professioni in cui la diagnosi rappresenta il fattore vincente. Professioni come la ricerca, la selezione del personale, la diagnosi clinica, la critica d'arte, l'analisi di fattibilità ingegneristica o architettonica, si sposano con queste vocazioni.

Quadrante di progetto ipotetico

Designa l'attitudine di quei soggetti che prediligono attività di anticipazione decisionale, simulando numerose soluzioni possibili e profetizzandone i vincoli e le opportunità.

Quadrante decisionale

Connota l'attitudine di individui che amano essere coinvolti in attività decisionali tese a dare corpo ai loro progetti. La concretezza, l'azione, la tangibilità, l'ansia temporale dei risultati visibili caratterizza questa vocazione.

Le ultime due attitudini, se notevolmente presenti, richiamano professioni nei quali l'intervento fattivo rappresenta la variabile di successo. Professioni come la produzione, la progettazione tecnologica, le attività agonistiche, la commercializzazione quantitativa si coniugano con queste vocazioni.

I quadranti attitudinali desunti dalle aree funzionali cerebrali

Quadrante analitico

È rappresentato dall'attitudine al pensiero temporale, numerico, verbale, progettuale, focalizzato e approfondito. Le persone con spiccata attitudine analitica amano ambienti ordinati e prevedibili, tendono a esaltare alcuni elementi che ritengono degni di approfondimento, relegando sullo sfondo percettivo tutti gli altri che ritengono secondari; le attitudini analitiche risultano più coerenti con ruoli e attività professionali centrate sulla coerenza specialistica (specializzazione tecnologica, scientifica, clinica, amministrativa, normativa, procedurale ecc.).

Quadrante sistemico

Designa l'attitudine al pensiero olistico, spaziale, associativo, non verbale, metaforico, eclettico. Gli individui con spiccata attitudine sistemica amano stare in ambienti poco ordinati e imprevedibili, tendono alla conoscenza essenziale non approfondita dei molti elementi in gioco alla ricerca delle loro correlazioni metaforicamente più significative.

Le attitudini sistemiche risultano più in sintonia con attività professionali che hanno a che fare con sistemi complessi, imprevedibili e multifattoriali, con ambienti lavorativi ricchi di processi di relazione sociale e interpersonale. Condizioni lavorative che richiedono contributi creativi quali attività imprenditoriali, manageriali, commerciali, politiche, educative, di animazione, artistiche ecc.

Quadrante emotivo

In termini di semplificazione questo quadrante aggrega i paradigmi emotivi di fondo che caratterizzano le relazioni tra persone e che presiedono i filtri emotivi di selezione ambientale.

Il quadrante emotivo può essere distinto nei tre subquadranti seguenti.

Subquadrante dell'espressività emotiva. Tende a designare l'intensità di coloritura emotiva prevalentemente assunta dagli individui nei processi di comunicazione, fenomeni nei quali gli individui non si scambiano solo dati, ma anche valenze emotive, arricchendo, così, in modo più o meno evidente, le interazioni di messaggi verbali e, soprattutto, non verbali.

I tassi attitudinali di coloritura emotiva possono essere essenzialmente categorizzati in tre aree di diagnosi:

- *alta espressività emotiva:* propria di quegli individui portati a esprimere liberamente e senza problemi di controllo la loro emotività. Se si escludono i casi di eccessiva umoralità meteoropatica che potrebbero mettere a rischio relazioni stabili, le persone che posseggono questa attitudine si potrebbero trovare a loro agio in attività lavorative che prevedono relazioni interpersonali improntate ad alta affidabilità ed empatia (commercializzazione al dettaglio, consulenza, assistenza, servizi alla persona, animazione sociale, attività artistiche in genere ecc.). Questa attitudine risulta

- vincente in tutte le attività lavorative che prevedono rapporti di fiducia interpersonale alle soglie dell'amicalità;
- *media espressività emotiva*: caratteristica degli individui abituati a esprimere piacevolmente le valenze emotive governandone gli eccessi in modo razionale. Una tale attitudine a modulare il gradiente emotivo in funzione della situazione porta tali soggetti a essere vocati per attività professionali che implicano relazioni multiple e diversificate, relazioni formali rivolte a soggetti diversi che richiedono l'adozione di strategie di rapporto flessibili (attività manageriali, negoziali, commerciali da grande distribuzione, politiche, istituzionali ecc.);
 - *bassa espressività emotiva*: attitudine presente in quegli individui che si sentono a loro agio esprimendo in misura limitata le loro valenze emotive; evocando una tale tipologia, si suole parlare comunemente di persone fredde o imperturbabili. Se si escludono i casi limite di persone pesantemente anaffettive, tali individui risultano adatti ad attività professionali nelle quali l'emotività eccessiva potrebbe andare a scapito delle performance (attività di relazione con tecnologia complessa o con procedure, attività di controllo impopolare, ruoli di gestione ad alta potenzialità conflittuale, attività di manualità fine ecc.).

Un esempio di palese distinzione tra la categoria causale – *tratti attitudinali* (tensioni di fondo degli individui) – e la categoria sintomatica dei *comportamenti* (indizi di comunicazione visibile) è osservabile in quegli individui dotati, per attitudine, di alta espressività emotiva e di contemporanea alta attitudine al controllo razionale (analitico-corticale) del loro comportamento. Tali individui, in situazioni di contesto particolarmente emotivo e da loro ritenuto degno di vigilanza e controllo, mettono in atto comportamenti, verbali e non verbali, caratterizzati in modo evidente da censure di linguaggio e rigidità corporea tutto a scapito della naturalezza e dell'integrazione relazionale. Questa dinamica comportamentale è la risultante visibile di due forze contrapposte interne all'individuo (espressione emotiva e controllo razionale). In questi frangenti gran parte dell'energia individuale è stanziata per gestire il conflitto interno (stress negativo) ed è distolta dal processo di comunicazione esterna.

Subquadrante della relazione sociale. Tale quadrante mira a cogliere i paradigmi impliciti che regolano le relazioni sociali tra gli individui. Con ampia approssimazione vengono stimati due paradigmi fondamentali:

- *copione verticale:* privilegiato da tutti quegli individui che tendono implicitamente a dare prevalente importanza al principio di autorità attiva e passiva quale regolatore e ordinatore primario dei rapporti sociali. Tali persone tendono ad assumere un atteggiamento di superiorità/comando con le persone ritenute di rango inferiore e un atteggiamento di obbedienza o di richiesta di rassicurazione con le persone ritenute di rango superiore. I soggetti che possiedono una spiccata attitudine alla verticalità mostrano usualmente atteggiamenti giudicanti, prescrittivi, valutativi, di comando, di deferenza, di obbedienza. Una tale attitudine comportamentale si sposa coerentemente con ruoli di costrizione impopolare (manager ristrutturatori, attività prescrittive militari), con funzioni o lavori dove la centralità di comando garantisce l'efficienza (imprenditori d'assalto, direttori di produzioni caratterizzate da alti volumi e standardizzazione, controllori di persone), con ambienti lavorativi tenuti a far risaltare la dimensione d'ordine del rapporto top-down, capo-dipendente. Questo copione comportamentale, se associato alla forza individuale, permette una diagnosi più netta di posizionamento lavorativo, in quanto le persone "verticali" dotate di alta forza leaderistica sono portate a ricoprire funzioni di comando, mentre le persone "verticali" dotate di bassa forza leaderistica sono vocate a ricoprire compiti di obbedienza o di esecuzione;

- *copione orizzontale:* questo paradigma relazionale è privilegiato da tutti gli individui che tendono ad attribuire un'implicita prevalenza alla relazione negoziale interpersonale. Il copione orizzontale tende a far risaltare la dimensione di scambio simmetrico e paritario nel rapporto interpersonale e sociale. Gli individui che privilegiano tale copione di rapporto non amano contesti organizzativi troppo verticalizzati, né amano ambienti lavorativi tesi al raggiungimento di posizioni di status gerarchico. Essi privilegiano l'uso della convinzione piuttosto che del comando. Individui possessori di una spiccata attitudine all'orizzontalità sociale sono coerenti con la copertura di ruoli organizzativi orizzontali, di coordinamento, di integrazione, di negoziazione, attività di servizio ai clienti interni ed esterni all'organizzazione, attività di assistenza, ruoli di consulenza, posizioni di staff, posizioni manageriali di integratori di sistemi organizzativi molto complessi. Anche il copione orizzontale, se associato alla forza individuale, permette di formulare una diagnosi di

posizionamento organizzativo più mirata. Un individuo con forte orizzontalità e notevole forza leaderistica potrà ricoprire cariche di direzione generale di un sistema organizzativo molto complesso o potrà essere un forte diplomatico e negoziatore. Un individuo dotato di forte orizzontalità e bassa forza leaderistica risulta portato per attività di servizio, ma tenderà a eclissarsi nell'anonimato in presenza di contesti energetici e conflittuali. Egli avrà bisogno, per mettere in luce le altre sue doti attitudinali, di potersi avvalere di una forte procedura aziendale o di un mandato protettivo forte attribuitogli da ruoli e persone forti.

Subquadrante del pensiero vincolo/opportunità. Questa prospettiva diagnostica tende a mettere in evidenza due grandi categorie di selezione dei dati del reale che possono, come altre, convivere equilibratamente o essere sproporzionatamente diseguali, nel modo di leggere e rappresentare il mondo da parte degli individui.

Queste due prospettive percettive ed attitudinali possono essere, in modo convenzionale, connotate con i termini di “pensiero vincolo” e di “pensiero opportunità”:

- *pensiero vincolo*: rappresenta una prospettiva di lettura della realtà che tende a esaltare gli elementi in grado di garantire la fattibilità oggettiva e la praticabilità concreta di atti e fenomeni. Il pensiero vincolo è quello che ci aiuta ad analizzare “con i piedi per terra” le condizioni concrete di attuabilità di qualsiasi progetto o azione. È l'attitudine di pensiero che dà forza ai ruoli di progettazione tecnologica, agli ingegnerizzatori di prodotto, agli studiosi di dimensionamento strutturale in ingegneria o in architettura, ai programmatori di fattibilità operativa, a tutti coloro che devono tradurre in attuazione concreta attività lavorative. Rappresenta anche la tipologia di pensiero più sollecitata in chi esercita funzioni di controllo (controllo amministrativo, controllo qualità, controllo di gestione, controllo normativo, funzioni di certificazione, funzioni di vigilanza ecc.). Se l'attitudine al pensiero vincolo risulta molto spiccata può prendere le sembianze di pensiero negativo. Tale paradigma percettivo si sposa con ruoli rivendicativi, contestativi, polemisti, quando è associato ad alta forza leaderistica, oppure con attività di critica giornalistica o di critica culturale, se associato a media forza leaderistica. Un alto pensiero negativo associato a bassa forza può produrre negli individui una lettura e un comportamento depresso e lamentoso da “calamitatori di infelicità”;

- *pensiero opportunità*: connota una prospettiva di lettura della realtà tendente a esaltare gli aspetti di opportunità di ambienti e situazioni e a porre, nel contempo, sullo sfondo gli aspetti vincolistici. Il pensiero opportunità spinge l'attenzione sulle possibilità di sviluppo e di innovazione non ancora sperimentate. Questa attitudine si associa coerentemente ad attività lavorative creative, di ideazione, di sviluppo prodotti, di sviluppo tecnologico, sviluppo economico, organizzativo, di mercato ecc. Un'alta presenza di pensiero opportunità unita a un'alta forza individuale richiama, coerentemente, ruoli imprenditoriali (di prima generazione) e ruoli di forti creativi in ambito culturale e scientifico. Tutte le attività creative in genere presuppongono in chi le esercita una buona presenza di pensiero opportunità. Un'eccessiva presenza di pensiero opportunità può originare comportamenti di smodata euforia e atteggiamenti velleitaristici.

Una buona compresenza di pensiero vincolo e di pensiero opportunità permette agli individui un approccio plastico, né pregiudizialmente positivo, né pregiudizialmente negativo, in grado di visitare tutta la "catena del valore progettuale" passando dall'idea alla prototipizzazione, all'ingegnerizzazione e infine alla produzione. Un individuo in possesso di tali tratti di personalità, non comuni, saprà predisporre strategie flessibili e coerenti con le mutevoli condizioni di contesto. Un manager di successo sa utilizzare prevalentemente il pensiero opportunità in condizioni favorevoli di mercato, così come sa attivare prevalentemente il pensiero vincolo nei momenti di contesto organizzativo sfavorevole. In pari misura un politico attitudinale sa attivare prevalentemente il pensiero vincolo quando si trova all'opposizione (con un predominante ruolo di controllo) e il pensiero opportunità quando si trova in maggioranza (investito di un ruolo preponderante di progetto).

Quadrante misura ed eleganza

Questa attitudine prende in esame il livello di coerenza e di coordinamento dei segnali di comunicazione non verbale (postura corporea, uso della musicalità, delle frequenze e della ritmica della voce, articolazione convenzionale delle mani e delle braccia, espressività facciale ecc.). La dote della misura e del coordinamento fisico segnala la capacità implicita e acquisita degli individui di dosare l'energia corporea in coerenza con le diverse situazioni di interazione ambientale. Le due fughe dall'eleganza, in

più e in meno, sono rappresentate da quelle orchestrazioni di segnali non verbali che generalmente vengono connotate come goffaggine (titubanza di governo energetico) o grossolanità (forzatura energetica).

In tutte le attività lavorative che implicano intense e numerose relazioni sociali (attività commerciali, manageriali, di servizio, di animazione, d'immagine, di assistenza, di consulenza, d'insegnamento, di lavoro collegiale) la piacevolezza e l'eleganza non verbale rappresentano una dote importante di successo, benché spesso si sia poco consapevoli di ciò.

È inoltre ovvio che la misura e l'eleganza rappresentano un fattore vincente indispensabile per tutte le attività, professionali e non, che richiedono la misura corporea in termini di performance (attività quali lo sport, il teatro, la danza ecc.).

quadrante forza

Caratterizza l'attitudine all'influenzamento energetico di persone e ambienti e si può connotare sinteticamente come forza leaderistica. La presenza individuale di forza attribuisce vigore e visibilità a tutte le altre attitudini. Le attività di comando, di alto influenzamento culturale e, in genere, di protagonismo nella gestione e nel cambiamento abbisognano di forza individuale per avere successo.

La dote della leadership possiede come costante quantitativa la forza e la perseveranza d'influenzamento socioambientale. Le diverse tipologie di leadership testimoniano l'associazione tra aspetto *quantitativo* (forza) e aspetti qualitativi riguardanti altri tratti di personalità.

Per fare alcuni esempi, si può affermare che un individuo forte e prevalentemente analitico potrà essere un leader nella ricerca tecnologica.

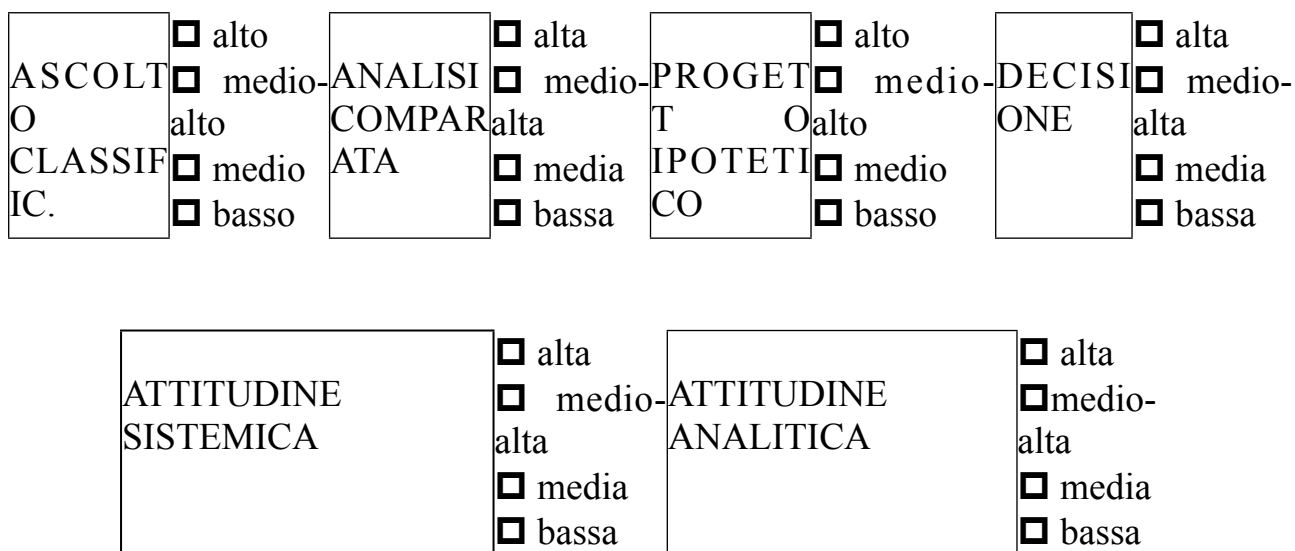
Un soggetto forte, prevalentemente sistemico potrà essere un leader imprenditoriale o politico. Un individuo forte, dotato di flessibile espressività emotiva potrà essere un eccellente attore o un eccellente responsabile commerciale. Un soggetto forte, in possesso di una primaria personalità verticale, sarà un leader di *accentramento di comando* in sistemi organizzativi semplici. Un individuo forte, dotato di primaria personalità orizzontale, sarà un leader di *accentramento di governo* e di capacità di delega in sistemi organizzativi complessi. Un soggetto forte, dotato di prevalenza di pensiero vincolo, sarà un leader di controllo. Un individuo forte, con prevalenza attitudinale rivolta al pensiero opportunità, sarà un leader d'innovazione. Un soggetto forte, dotato di alta eleganza

motoria, sarà un leader nello sport. Un individuo forte e molto valoriale sarà un leader d'opinione.

Per agevolare una visione sistemica e aggregata delle attitudini individuali proprie e altrui è possibile usare uno schema essenziale e riassuntivo, illustrato qui a seguire.

FFigura 1. Schema di rappresentazione sistemica del profilo attitudinal

Attitudini nel processo decisionale



ESPRESSIVITÀ EMOTIVA	<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa
PENSIERO VINCOLO	<input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso
PENSIERO OPPORTUNITÀ	<input type="checkbox"/> alto <input type="checkbox"/> medio <input type="checkbox"/> basso
R E L A Z I O N E SOCIALE	<input type="checkbox"/> copione prevalentemente verticale <input type="checkbox"/> copione prevalentemente n t e orizzontale
MISURA ED ELEGANZA	<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa
FORZA	<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> bassa

È bene ribadire che *il profilo di personalità è costituito dal risultato della interazione dialettica delle attitudini individuali, non dalla “somma” delle singole attitudini*, così come il gusto prodotto dall’alchimia di un cocktail non è uguale alla somma dei gusti separati dei singoli ingredienti.

Per tale ragione, risulta fortemente criticabile l’approccio aritmetico e lineare adottato da alcune procedure aziendali di analisi del potenziale che richiedono l’attribuzione di un peso numerico a ogni classe attitudinale, per poi sommare tra loro i diversi pesi delle attitudini, al fine di giungere a un numero finale al quale viene attribuito il valore simbolico di alta, media, bassa caratura di potenziale attitudinale. Potenza dei numeri usati a sproposito!

Questo è un esempio eclatante di quanto l'approccio di misurazione lineare e numerica (analitico), adottato su un fenomeno che richiede un approccio di stima associativo metaforico (sistemico), riesca a produrre idiozie logiche rivestite da un manto di scientificità aritmetica. La personalità degli individui è un cocktail unitario, frutto di interazione di tratti di personalità, non della loro somma. I sistemi complessi come la personalità individuale si stimano facendo appello alle intelligenze sistemiche, non alla linearità aritmetica.

Così, per stimare un profilo attitudinale, si possono focalizzare in fase di prima analisi classificatoria indizi di intensità di presenza dei singoli tratti di personalità. Il fine ultimo è quello di ricomporre una visione unitaria e d'insieme del profilo di personalità specifica e della sua coerenza con una altrettanto specifica proposta lavorativa. *Il tutto non alla ricerca degli assoluti alti, medi, bassi potenziali attitudinali ma con l'obiettivo di individuare la maggior coerenza relativa tra profilo di ruolo e profilo attitudinale individuale.*

IL PESO PONDERALE DELLE ATTITUDINI NELLE SCELTE LAVORATIVE

I processi decisionali che riguardano le carriere lavorative, si muovono più o meno implicitamente, ispirandosi a tre principi:

- *il principio del piacere;*
- *il principio dei rinforzi ambientali;*
- *il principio della monetizzazione;*

Il principio del piacere, dalle stanze intime dell'intelligenza emotiva individuale, si fa suggeritore interno. Questa categoria implicita di pensiero ci spinge alla ricerca di profili professionali e lavorativi, che si accostano il più possibile ai nostri profili attitudinali, nel tentativo, mai domo, di mettere a connubio la dimensione del lavoro con quella dei passatempi piacevoli.

Il principio dei rinforzi ambientali parla per bocca degli attori sociali che ci circondano e che, per qualche ragione, riteniamo affidabili (genitori, parenti, educatori, amici, colleghi, mezzi di comunicazione di massa ecc.). Questi agenti di rinforzo possono nutrire diverse aspettative: "che i figli

proseguano l'attività familiare", "che i figli riscattino con un lavoro di prestigio le origini ritenute umili dalla famiglia", "che i discendenti facciano un lavoro coerente col percorso scolare proposto dai loro docenti", "che gli individui scelgano un'attività lavorativa che fa tendenza" ecc.

Il principio della monetizzazione del lavoro usa il linguaggio suggerito dalla dinamica della domanda/offerta di mercato. In questo gioco negoziale vengono attribuiti valori economici ai diversi mestieri non sempre coerenti con la qualità della professionalità erogata, bensì legati a rapporti di forza di mercato.

Questi tre principi assumono la veste di tre consiglieri decisionali, ognuno convinto della legittimità della propria strategia di scelta, ma sono spesso in conflitto tra loro. Tale dissonanza è dovuta al fatto che raramente le tre strategie combaciano.

Seguire il principio attitudinale potrebbe condurre a operare scelte piacevoli e originali, ma rischiose economicamente e passibili di produrre forti delusioni delle aspettative nel contesto sociale che circonda chi decide.

Seguire il principio delle attese ambientali potrebbe offrire un percorso socialmente gradito ed economicamente meno aleatorio, ma una tale scelta potrebbe trascinarsi nell'ombra il rischio di accorgersi in età matura di aver percorso una strada di mestiere dignitosa, ma poco motivante.

Il principio della monetizzazione del lavoro non rappresenta solo lo sprone più forte di chi persegue il miraggio del successo economico. Esso costituisce per la generalità delle persone una molla motivazionale potentissima, fino alla soglia di remunerazione che permette agli individui di riscattare "comperandola" una vita dignitosa. Fino a quella soglia, relativa ai livelli minimi di agiatezza attesa dal contesto sociale col quale ci si misura, il denaro rappresenta il bene strumentale necessario a comperare un'autonomia di base e un'accettabile posizione sociale. Costituisce la risorsa strumentale in grado di appagare i bisogni primari e secondari diffusi culturalmente.

Sotto questa soglia che possiamo definire di *monetizzazione primaria* gli aspetti di qualità del lavoro (aspettative di motivazione e autorealizzazione), rimangono oscurati sullo sfondo della monetizzazione.

Sotto la soglia di monetizzazione primaria il peso ponderale dello stress dovuto alla fatica di sopravvivere leva forza ad altre cause stressanti che appaiono secondarie se non voluttuarie.

Nella misura in cui si supera quella soglia di monetizzazione primaria, appare sempre più evidente la differenza qualitativa tra *monetizzazione* e *motivazione*. Un lavoro ben remunerato ma bassamente motivante può produrre divaricazioni paradossali tra l'avere e l'essere individuale. Una tale strategia di mestiere finirebbe col monetizzare un disagio lavorativo che più è premiato economicamente, più condanna gli individui a una ricca punizione. A un sodalizio forte, in quanto ben remunerato, con il disagio stesso. Un modo perverso di incassare una tangente che stabilizza il malessere da stress negativo.

D'altro canto, se dal punto di vista concettuale (corticale) la categoria delle attitudini, intrinsecamente legata alla storia dell'individuo, risulta ben diversa dalla categoria delle attese, estrinsecamente provenienti dalle aspettative di chi ci circonda, assumendo una prospettiva di lettura emotiva (limbica) le due categorie si possono confondere.

Non è così facile, per esempio, separare le attese di un genitore molto amato (e perciò collocato nel nostro sistema "limbico positivo") dalle attività vissute attitudinalmente come molto piacevoli (anch'esse collocate nel nostro cervello "limbico positivo"). Amiamo le cose in sé o le apprezziamo perché amiamo chi ce le propone?

Resta il fatto che l'ideale terno al lotto che consiste nel poter esercitare un lavoro attitudinale (quindi motivante), socialmente atteso (perciò premiato dalla stima e dal riconoscimento sociale) e ben remunerato (pertanto economicamente apprezzato) rimane spesso confinato tra gli ideali difficilmente raggiungibili.

È raro che questi tre fattori premianti si alleino e si rinforzino a vicenda, quasi mai convergono nel medesimo momento storico agli inizi di una carriera lavorativa. La loro mediazione ed eventuale convergenza può essere solo frutto di un'oculata edificazione nel tempo. Costruzione che solo gli individui direttamente interessati possono operare, nella misura in cui posseggono sufficiente consapevolezza della dialettica esistente tra le strategie di crescita personale e le opportunità e i vincoli presenti nel mondo del lavoro.

Solitamente, per la maggior parte dei soggetti, il primo ingresso nel mercato del lavoro non è necessariamente attitudinale e non sempre è coerente con gli studi fatti. Esso però rappresenta un gradino psicologicamente importante nelle storie di vita, costituisce il passaggio dal mondo un po' virtuale e semplificato degli studi a quello reale e più vitalmente disordinato del lavoro. Si pone come prima sperimentazione di

autonomia economica e schiude la porta alla “adulità” socialmente riconosciuta.

Ai giorni nostri è sconsigliabile caricare il primo ingresso nel mondo del lavoro, oltre che dei significati anzi detti, di significati di scelta strategica irreversibile. Soprattutto in un’epoca di dinamicità e di continua proliferazione di nuove e diversificate occasioni di lavoro, appare utile interpretare il primo ingresso nel mondo del lavoro come un momento di conquista economica e di legittimazione sociale, in grado di certificare e chiarificare il quadro attitudinale nelle sue luci e nelle sue ombre. Una specie di “prova generale d’orchestra” che permette tempi di parcheggio decisionale e di monitoraggio più attento delle opportunità lavorative. Questa esperienza potrà aiutare a operare scelte attitudinalmente più oculate, nel momento in cui si prospetterà la prima negoziazione di sviluppo di carriera o la scelta di un nuovo lavoro.

Non c’è dubbio che questo processo di navigazione lavorativa lascia gli individui in solitudine decisionale. Come tutti i processi esistenziali presuppone una discreta dose di protagonismo individuale (forza d’influenzamento), associato a una buona motivazione per la qualità della propria vita (sensibilità emotiva all’autosviluppo personale), unite al possesso di modelli di consapevolezza attitudinale (strumenti sistemici di autodiagnosi) e alla disponibilità di informazioni organizzate che aiutano a leggere (analiticamente e sistemicamente) la dinamica dei mercati del lavoro.

PERCORSI DI CARRIERA SUBITI O PROGETTATI?

Per molti individui i percorsi di carriera appaiono legati alla casualità e alle circostanze storiche e ambientali, poco o per nulla progettabili, leggibili solo in retrospettiva fatalistica, dopo una vita di lavoro. Per altri, la carriera può rappresentare una condanna, decretata dalle condizioni ambientali. Per altri ancora, è un processo in buona parte governabile, nella misura in cui si percepiscono gli elementi in campo, le opportunità e i vincoli a essi legati.

Le avventure lavorative degli individui dipendono dal gioco combinatorio di più fattori tra i quali è possibile mettere in evidenza:

- le condizioni socioeconomiche che determinano la ricchezza o la povertà di lavoro offerto;
- la qualità dei profili di mestiere presenti sul mercato del lavoro;
- il livello di preparazione scolare e formativa posseduto dagli individui;
- la consapevolezza dei propri talenti lavorativi;
- il protagonismo individuale profuso al fine di guidare il proprio percorso di carriera.

I primi due fattori sopra citati rappresentano vincoli/opportunità, oggettivamente legati alle caratteristiche dei diversi mercati geografici di lavoro. Come tali sono poco modificabili dai singoli individui, o mutabili solo attivando la mobilità geografica individuale. Gli altri tre fattori possono essere governati dai singoli, a patto che si percepiscano il loro significato e la loro importanza nella conduzione protagonista delle scelte di vita e di lavoro.

Le storie di evoluzione professionale sono tutte uniche nella specificità delle condizioni oggettive ambientali e nella peculiarità delle scelte operate dai singoli attori in gioco.

Tuttavia può essere utile raggrupparle in tre tipologie omogenee così denominabili:

- carriere tradizionali;
- carriere protagonistiche;
- carriere governate.

Le carriere tradizionali, nel comune sentire sociale, dovrebbero rispondere a un diffuso assunto che tende a legare linearmente la tipologia della formazione scolare alla tipologia di lavoro.

Scuole professionali e accademie avevano e hanno il compito di promuovere la maturazione individuale e la preparazione alle competenze di mestiere. Poiché non è detto che le *competenze teoriche*, assunte durante il percorso scolastico, siano sempre affini alle *attitudini individuali*, la storica ricerca di affinità tra contenuti formativi e contenuti del lavoro può essere riletta con occhio critico. A tali fini potrebbe svolgere una funzione importante per maturare consapevolezza l'allestimento di attività affidabili di orientamento attitudinale a iniziare dai 16 anni in poi.

Nella realtà la gran parte degli individui affronta il mercato del lavoro come un'implicita scalata motivazionale, che vede al "campo base" e per i primi passi lavorativi la conquista della *monetizzazione primaria*, il "posto al sole" della cultura industriale.

Solo chi riesce a superare la soglia della monetizzazione primaria sente dischiudersi le porte motivazionali all'autorealizzazione. Giunti a questo livello, l'autorealizzazione viene, dai più, implicitamente intesa come un modo per ottenere un maggior riconoscimento di stato sociale, in ossequio alla *motivazione esogena* governata dal *principio dei rinforzi sociali*. In questa fase, oltre all'aumento della monetizzazione, utile a ostentare socialmente una vita più agiata, vengono percepiti come importanti ruoli, titoli formali, simboli di status, riconoscimenti comunemente ritenuti indizi di rango sociale appetibile.

Sempre condotti dall'emotività implicita (limbica) che guida l'intuito, la maggior parte degli individui, conquistata la quota di *status* soggettivamente appagante, tende ad arricchire e personalizzare il proprio lavoro di valenze soggettive, entrando nella sfera emotiva della *motivazione endogena*, quella governata dal *principio del piacere* attitudinale. Questa quota motivazionale solitamente si conquista (se si conquista) una volta raggiunta una significativa anzianità lavorativa. In questa fase gli individui saggiavano l'approdo emotivo del loro lavoro nel porto piacevole dello stress positivo.

Non di rado capita ad alcuni soggetti di imbattersi precocemente in attività professionali attitudinali e di sentirsi sufficientemente appagati associando il principio della monetizzazione primaria al principio del piacere. Questo spiega la coesistenza di sotto-monetizzazione e di motivazione elevata che caratterizza alcuni mestieri (insegnanti, infermieri, artigiani e artisti dotati di attitudini di mestiere).

Risultano statisticamente più rari i *percorsi di carriera che obbediscono al protagonismo degli individui*.

Esempi caratteristici sono rappresentati dalle storie di attori sociali dotati di tratti di personalità imprenditoriale. In questi casi, oltre alle condizioni ambientali favorevoli, entrano in gioco due caratteristiche attitudinali particolarmente spiccate nei soggetti che le innescano, l'attitudine alla forza d'influenzamento e quella rivolta al pensiero opportunità. In qualsiasi campo, artistico, artigianale, commerciale, industriale, questi soggetti sono partiti presto (alcuni in età post

adolescenziale) per un'avventura lavorativa improntata al principio del piacere.

Spesso, prima di decollare con la formula imprenditoriale vincente della loro vita, le storie di questi soggetti sono caratterizzate da più di un "fallimento educativo" giovanile. Le prime esperienze, oggettivamente non appaganti, vengono rilette da questi protagonisti con approccio determinato e positivo, al fine di farne tesoro, di aggiustare il tiro e di individuare le sponde realistiche di ciò che intraprenderanno in futuro.

Il contesto sociale nel quale questi spiriti imprenditoriali sono inseriti solitamente esprime giudizi negativi riguardo ai loro primordi giovanili, connotandoli come soggetti stravaganti, velleitari, non credibili, non affidabili.

Nonostante il de-rinforzo sociale e l'assenza di monetizzazione significativa, spinti dal piacere e dalla determinazione d'intraprendere, alcuni di questi individui riescono comunque a decollare, con la loro originale formula imprenditoriale vincente. Il decollo imprenditoriale viene presto compensato economicamente, così da affiancare al piacere della motivazione intrinseca, frutto dell'attività attitudinale, il rinforzo della monetizzazione.

Solo quando il successo imprenditoriale ed economico è stabilmente testimoniato, il contesto sociale comincia a esprimere apprezzamenti e attestazioni di status. I medesimi individui che accusavano gli imprenditori neofiti di stravaganza e insensatezza cambiano rapidamente parere con dichiarazioni del tipo "l'avevo sempre detto che avrebbe fatto strada". Da questo momento, si affianca al piacere e alla monetizzazione la motivazione estrinseca del rinforzo sociale. Tale tripletta premiante solitamente visita questi protagonisti di mestiere in età giovanile, rinforzando il loro sistema psico-neuro-endocrino-immunitario e conducendoli costantemente verso un percorso di stress positivo che giustifica la loro qualità e la loro longevità di vita.

Le carriere imprenditoriali sono un esempio di profezia autorealizzantesi, di forza individuale "autoistituente" messa in atto da figure leaderistiche in grado di adattare l'ambiente, con approccio innovativo, alle proprie vocazioni più che di adattarsi alle convenzioni ambientali.

Va tenuto presente che gli individui dotati di spirito imprenditoriale di prima generazione non sono clonabili. Per tale ragione non c'è da attendersi che gli imprenditori di seconda, terza, quarta generazione ecc. siano in grado di replicare automaticamente le gesta degli istituenti. Le

generazioni a seguire semmai ereditano l'impresa, non necessariamente le attitudini imprenditoriali. Nei casi di eredità aziendale, le attese sociali e di contesto sovente si aspettano, per stolta coerenza, un'ineluttabile continuità di attività degli eredi, rinforzata inoltre da una dotazione economica spesso rilevante.

Si può essere condannati da ambienti socioeconomici sottosviluppati a una vita lavorativa fatta di stenti e di faticose sfide quotidiane, costretti dai fatti a un abbassamento di aspettative che, pur in una condizione prevalente di stress negativo, permette di rintracciare pause di serenità legate al soddisfacimento di bisogni primari.

Si può essere condannati a una vita di stenti psicologici nell'opulenza. Ciò può accadere ad alcuni eredi di storie imprenditoriali, in legittimo possesso di attitudini divergenti rispetto al profilo degli istituenti, ma sottoposti a pesanti aspettative ambientali, tese a vedere in loro dei continuatori di gesta genitoriali per ragione genealogica ed economica.

In questi casi il principio delle attese e quello della monetizzazione segregano il principio del piacere degli individui. I soggetti che rimangono schiavi di questo fenomeno, sono esposti a uno stabile processo di stress negativo, che li può portare verso deprimenti disperazioni esistenziali, anestetizzate dall'opulenza e dallo status formale.

I figli di imprenditori, se le vogliono percepire, hanno alternative di scelta plurime. Continuare l'avventura imprenditoriale, se posseggono attitudini imprenditoriali o perlomeno manageriali. Assumere il ruolo di azionisti, con una discreta presenza aziendale e una forte delega di gestione affidata a manager. Scegliere una carriera attitudinale mantenendo la veste di azionista e delegando l'attività imprenditoriale a individui affidabili e attitudinali. L'obiettivo di buon senso che accomuna le diverse scelte possibili resta quello di salvare se stessi e "l'impresa", senza vedersi costretti a un indissolubile connubio coatto.

Da qualche decennio, con un aumento di frequenza che caratterizza gli ultimi anni, sta aparendo un'altra tipologia di percorso professionale, quella delle *carriere governate*.

La precarietà che caratterizza in modo crescente i mercati del lavoro ha indotto, soprattutto nelle nuove generazioni, un atteggiamento diffuso di allertamento previsionale, una predisposizione psicologica atta a governare l'incertezza futura. Le nuove leve di lavoratori, sentendosi sempre meno garantite dalla stabilità del "posto", hanno acquisito una

prospettiva di lettura dei percorsi di carriera che li pone in permanente apertura psicologica rispetto a scelte di percorso plurime. Sentirsi sempre in gioco sul mercato del lavoro e in grado di pilotare discontinuità evolutive di mestiere permette a molti individui di prevedere, anticipare e governare da protagonisti la propria carriera, senza abbandonarsi fatalisticamente alle evoluzioni casuali del mercato del lavoro.

Accanto agli aspetti negativi del precariato del mercato del lavoro si possono scorgere, per chi le sa vedere, le ripetute occasioni di negoziazione e di riorientamento lavorativo. Questa angolatura cognitiva di approccio costituisce una sorta di autoprevenzione rispetto a stati di alto stress negativo. Il venir meno di molte garanzie lavorative implica l'assunzione di un approccio nuovo rispetto ai percorsi di lavoro. Oggi può capitare di cambiare più volte, anche radicalmente, il profilo di attività lavorativa e di giocare la carta delle attitudini individuali.

Accanto alla contrattazione permanente del lavoro, prende sempre più visibilità la necessità di una formazione permanente in qualità di strumento di supporto al cambiamento. Anche il concetto di formazione va rivisitato. Molti mestieri di taglio specialistico necessitano di un notevole bagaglio di competenze logiche, metodologiche e tecniche (ingegneria, architettura, medicina ecc.). Tali attività giustificano un lungo investimento temporale e una costante applicazione analitica che rimanda alle accademie tradizionali.

Sono moltissimi, però, i mestieri ad alta componente attitudinale che possono essere esercitati, da chi ne possiede la vocazione, con l'acquisizione di competenze di base che possono essere assunte in tempi relativamente brevi. Si pensi alle innumerevoli attività commerciali, alle attività manageriali, ai mestieri di comunicazione. Accanto alla tradizionale formazione specialistica (più in sintonia con gli individui dotati di attitudine a prevalenza analitica) si fa largo la formazione generalista (più affine alle personalità con prevalenza sistemica).

Tra le mie attività professionali, mi occupo dal 1975 anche di formazione di base manageriale, di formazione dei responsabili del personale, dei responsabili commerciali e di master generalisti. Tali attività formative che ho seguito presso la SDA (Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi) si rivolgono a persone che hanno alle spalle una significativa esperienza lavorativa e che hanno come

obiettivi quelli che uso chiamare “deragliamenti intelligenti di carriera”. Si tratta di quadri e dirigenti aziendali che intendono lasciarsi alle spalle pratiche di mestiere, spesso coerenti con gli studi fatti e/o con le attese di contesto, ma non del tutto coerenti con le attitudini.

Tali soggetti hanno maturato la decisione di ricoprire nuovi ruoli lavorativi più attitudinali, rispetto ai quali intendono acquisire le essenziali competenze di base. L'ingresso in un nuovo ruolo organizzativo, non di rado, spinge tali individui a mettersi spontaneamente in mobilità e negoziare carriere di successo in aziende nuove.

Le prime esperienze di formazione degli adulti degli anni Settanta coinvolgevano poche persone e apparivano come casi eccezionali. Oggi la formazione di supporto allo sviluppo e alla riconversione delle carriere coinvolge un vasto numero di individui e sta diventando un normale strumento di affiancamento e di facilitazione delle avventure lavorative. Gli innumerevoli successi di queste conversioni lavorative programmate rappresentano una concreta testimonianza di carriere governate.

L'evoluzione delle carriere governate permette ai soggetti che le intraprendono, in tempi lavorativi relativamente rapidi, di mettere in sintonia gli aspetti motivanti esogeni (status sociale) ed endogeni (attitudini) con una significativa monetizzazione. Il risultato finale di queste strategie di carriera è simile a quello che caratterizza le carriere imprenditoriali e, in pari modo, il percorso per raggiungerlo è caratterizzato dalla fatica individuale spesa per una meta piacevole. *Questo connubio tonificante tra fatica e piacere appare l'alchimia psicofisica vincente che caratterizza i processi di stress positivo.*

Memorandum riassuntivo

Ai fini delle decisioni di sviluppo di carriera è bene non confondere le *competenze scolari e professionali* acquisite in ambito lavorativo con le *attitudini*.

Le competenze professionali rappresentano le conoscenze validate di mestiere (il nostro saper fare professionale), acquisite per insegnamento e sperimentate nella soluzione di problemi di lavoro a esse coerenti.

Le attitudini rappresentano il costrutto di fondo dei nostri tratti di personalità (la nostra essenza in termini di paradigmi esistenziali), edificatosi nella nostra storia e vagliato implicitamente dalla nostra intelligenza emotiva.

È utile ricordare che non sempre le competenze di mestiere fluiscono lungo le nostre vie attitudinali. Sta soprattutto a noi personalizzare le competenze possedute arricchendole con le nostre vocazioni oppure provocando piccoli o grandi deragliamenti dalle competenze professionali alla volta delle attitudini.

Va ancora ricordato che l'alveo attitudinale risulta esistenzialmente più strategico dei percorsi di competenza professionale.

I tratti attitudinali hanno un tracciato soggettivo poco modificabile dopo i primi 18 anni di età, mentre la maggior parte delle competenze di mestiere sono apprendibili attraverso la formazione anche in età adulta.

I percorsi di carriera possono essere agevolati da organizzazioni sensibili ai fenomeni attitudinali, ma rimane prevalente la responsabilità degli individui nell'orientare la propria navigazione di mestiere.

STRESS DI ADATTAMENTO LAVORATIVO

Preso atto della plasticità e adattabilità dei tratti di personalità individuali, e della relativa adattabilità di esercizio di ruoli e mestieri rispetto alle valenze soggettive di chi li pratica, non è difficile riscontrare il fatto che molti individui esercitano la loro attività lavorativa in relativa coerenza di avvicinamento tra attitudini e richieste di ruolo. In questi casi l'esercizio della professione produrrà effetti benefici e tonificanti sulla loro sfera esistenziale, ne siano essi consapevoli o inconsapevoli.

È però altrettanto costatabile il disagio patito da molti soggetti coinvolti in attività lavorative che risultano lontane dalle loro valenze attitudinali. Se la distanza esistente tra il profilo attitudinale e quello di ruolo lavorativo è consistente ma non eccessiva, la soglia dello stress negativo non è alta. In queste condizioni gli individui provano un disagio lavorativo diffuso che risolvono implicitamente adottando una strategia di distacco psicologico. Togliendo cioè significatività e motivazione (limbica) rispetto al lavoro. In questi casi l'esercizio della professione viene concepito come uno spazio di vita strumentale all'ottenimento di risorse economiche che permettano di condurre una vita extralavorativa possibilmente il più possibile agiata. In tali condizioni, non è insolito che i soggetti canalizzino energia positiva

nei passatempi e negli impegni extralavorativi, in qualità di compensazione motivazionale.

La dissonanza tra attitudini e lavoro rasenta l'insopportabilità quando è eccessiva, come nel caso di ruoli organizzativi ad alta valenza relazionale (ruoli commerciali, d'assistenza) ricoperti da individui carenti di flessibilità nel campo dell'espressività emotiva.

Lo stesso accade quando ruoli che richiedono alta capacità di coordinamento e di negoziazione (funzioni d'integrazione, di qualità di processo, di logistica integrata) sono ricoperti da individui dotati di alta attitudine verticale.

Fenomeno specularmente opposto accade quando soggetti in possesso di alta capacità negoziale si trovano a esercitare ruoli richiedenti alta verticalità (alcuni reparti di produzione standardizzata quantitativa, uffici improntati ad alta operatività burocratica).

In pari modo si attivano processi di stress negativo in quegli individui in possesso di alta attitudine al pensiero opportunità, richiesti di ricoprire ruoli caratterizzati da alta attitudine al pensiero vincolo (controllo produttivo, controllo di gestione). I medesimi processi stressanti si presentano a soggetti dotati di alto pensiero vincolo, richiesti di ricoprire funzioni di sviluppo (sviluppo nuovi prodotti, nuovi mercati, nuove tecnologie).

Lo stesso avviene quando soggetti caratterizzati da prevalente capacità di ascolto e analisi rivestono ruoli caratterizzati da prassi progettuali e decisionali, richiedenti risposte a tempi brevi (vendita o produzione a volume), o quando individui in possesso di prevalente attitudine progettuale e decisionale sono chiamati a interpretare ruoli di ricerca, studio e analisi (staff specialistici, attività di ricerca e di analisi di fattibilità).

Una particolare attenzione andrebbe rivolta ai fenomeni di stress negativo indotti dai criteri di sviluppo carriera che caratterizzano molte organizzazioni. L'architettura di numerose organizzazioni appare costruita su organigrammi molto verticali e poco ramificati orizzontalmente. Questi impianti aziendali sono spesso il risultato di inerzialità di cambiamento. Si presentano come il retaggio, non aggiornato, di organizzazioni un tempo semplici, accentrate e localistiche. Tali modelli appaiono come contenitori obsoleti, ma ricchi di differenziati profili di professionalità, frutto di uno sviluppo organizzativo al passo con i tempi. Una specie di copione teatrale datato, abitato da parti teatrali nuove che stentano a trovare un'ambientazione in un contenitore vecchio. Il copione indotto da

organigrammi troppo verticali e poco orizzontali ratifica e premia, implicitamente, percorsi di carriera “verticale” (gestionali) e non legittima né premia carriere “orizzontali” (specialistiche).

Si dà il caso che le popolazioni aziendali siano, di solito, caratterizzate da un'equa distribuzione di soggetti a prevalenza attitudinale sistemica (più vocati a percorsi di carriera gestionale e al lavoro indiretto) e di individui dotati di prevalenza attitudinale analitica (più portati a percorsi di carriera di lavoro diretto specialistico). Tali attitudini sono anche coerentemente legate alla ricca presenza di ruoli sia gestionali sia specialistici. Ciononostante i soggetti interagenti in strutture troppo verticali, subiscono una tacita estorsione attitudinale e falsificazione di ruolo. Tutti coloro che ricoprono, in coerenza di competenze e attitudini, ruoli di diverso grado di specializzazione, non avendo legittimata né premiata la carriera “orizzontale”, sono costretti a negoziare carriere “verticali”.

Tale fenomeno tende a disancorare eccellenti specialisti dalla pratica diretta delle loro competenze distintive. Li spinge in ruoli di attività indiretta di coordinamento, di amministrazione di risorse, di gestione di rapporti e persone. Ruoli rispetto ai quali non sempre le persone coinvolte posseggono sufficienti doti di ecletticità e di approccio sistemico plurifattoriale. Così facendo le organizzazioni perdono risorse specialistiche in loro possesso e ottengono mediocri, se non dannose, coperture di ruoli gestionali.

Tutti coloro che, per fare carriera, sono costretti ad allontanarsi dal loro principio del piacere lavorativo (attitudinale) barattandolo con maggiore monetizzazione e con il maggiore status organizzativo (attese sociali) soffrono di stress lavorativo proporzionale alla distanza tra attitudini e richieste di coperture di ruolo. Alla sofferenza individuale di chi ricopre con incoerenza attitudinale ruoli gestionali e manageriali va aggiunta la sofferenza diffusa, per effetto alone, e fatta subire ai loro collaboratori. Se lo status sociale e la remunerazione legata a tali sviluppi di carriera sono significativamente premianti, è difficile salvarsi da tali seduzioni di carriera.

Nella mia esperienza di ricerca e consulenza lavorativa, mi è capitato raramente di costatare rifiuti di sviluppo di carriera al fine di non allontanarsi dal piacere di un lavoro vocazionale. Risulta più frequente la casistica di persone che decidono di mettersi in mobilità verso organizzazioni che contemplano un meccanismo premiante più differenziato tale che, oltre a considerare carriere gerarchiche “verticali” rivolte ai possessori di attitudini gestionali (più sistemiche), contemplano

percorsi premianti anche per sviluppi di carriera “orizzontali”, più adatti a individui possessori di attitudini specialistiche (più analitiche).

Sono maggiormente esposti a rischi di stress di adattamento lavorativo gli individui visibilmente connotati da forti caratteristiche attitudinali vincenti accompagnate da altrettanto forti attitudini carenti. Risultano meno esposti a evidenti disadattamenti lavorativi gli individui dotati di cosiddetto “potenziale multiplo attitudinale”. Tali soggetti, possedendo attitudini spalmate su più tratti di personalità sono predisposti a più eclettismo adattativo di carriera. Tranne eccezioni, tali soggetti non sono però in grado di esprimere picchi di eccellenza professionale. Le punte di eccellenza professionale sono ottenibili da individui molto connotati sia nei tratti di personalità vincenti, sia nei punti deboli attitudinali. Da soggetti che potremmo connotare come “attori caratteristi” nella copertura dei ruoli.

La regola di base per prevenire e governare lo stress risiede nella consapevolezza delle cause, in particolar modo essa vale per prevenire il disagio dovuto alle difficoltà di adattamento lavorativo. La consapevolezza delle cause attitudinali del disadattamento lavorativo schiude le porte a progetti di:

- presa di distanza emotiva;
- canalizzazione energetica su attività motivanti extralavorative;
- arricchimento creativo del ruolo ricoperto allargandolo a compiti più attitudinali;
- delega di attività meno vocazionali a persone più attitudinali nel ricoprirle;
- attivazione di processi di rinegoziazione della posizione lavorativa (compatibilmente con la disponibilità dei propri responsabili gerarchici o dei responsabili del personale);
- istruzione di processi di mobilità interna all'azienda di appartenenza o rivolti all'esterno verso altre aziende.

Le strategie precedentemente citate rappresentano piani di governo della carriera e contemporaneamente, costituiscono modalità di prevenzione dello stress negativo che mina il lavoro non attitudinale.

LA FIGURA DEL MANAGER TRA DOVERE E PIACERE

Si può affermare che le figure manageriali incarnano un prototipo sociologico peculiare ed emblematico dell'antropologia industriale. Chi ricopre tali ruoli non è certo più alle prese con pesanti bisogni primari, vive prevalentemente in contesti convenzionali urbanizzati, svolge attività "decosificate", indirette e solo approssimativamente valutabili con indicatori qualitativi e quantitativi. È alle prese con fenomeni spazialmente estesi e poco definiti (globalizzazione). È esposto a tensioni temporali (accelerazione degli eventi aziendali e di mercato) ed è al centro del conflitto tra il decidere in fretta (efficienza) e il decidere bene e in modo ponderato (efficacia). Va aggiunto che tali ruoli implicano una notevole responsabilità professionale e personale, e un esercizio energetico e leaderistico in grado di infondere tonicità d'azione a tutti i collaboratori. Nello scenario delle "commedie industriali" il ruolo del manager rappresenta una parte non facile da recitare per gli attori chiamati a interpretarla. Una parte che richiede, in maggior misura delle competenze, tratti attitudinali non facilmente rintracciabili e così sintetizzabili:

- buona capacità analitica, organizzativa e progettuale nell'affidare mandati ai collaboratori e nell'articolare il proprio piano di attività;
- ottima attitudine sistemica in grado di governare col pensiero metaforico e astratto ambienti complessi, caratterizzati da pluralità di compiti, dinamici e multifattoriali;
- alta capacità di governo emotivo occorrente a reggere relazioni negoziali e conflittuali con diversi interlocutori;
- discreta eleganza non verbale, utile per riscuotere seduttività nelle attività di relazione pubblica;
- alta attitudine leaderistica, indispensabile per infondere forza al mandato organizzativo e ai collaboratori che lo devono condividere;
- alta capacità di assumere in prima persona rischi decisionali;
- ottima attitudine a ponderare le decisioni e a raccogliere, classificare ed elaborare convenientemente tutte le informazioni essenziali evitando le azioni d'impulso.

Preso atto del non comune profilo attitudinale richiesto dai ruoli manageriali, della contemporanea notevole diffusione numerica di tali ruoli e dei criteri che guidano i percorsi di carriera non sempre attenti alle valutazioni attitudinali, è intuibile che molti manager vivano disagi di adattamento a un ruolo così pretenzioso.

La dissonanza che caratterizza gestioni di ruolo non adeguatamente accompagnate da doti individuali, oltre a produrre stress individuali in chi li ricopre, può produrre dinamiche sociali patologiche rispetto allo spettro d'influenza del loro ruolo. Tra queste dinamiche non è insolito rintracciare il fiorire di processi di mobbing, oggetto d'interesse di questa trattazione.

Ma anche gli individui che reggono attitudinalmente le attese manageriali si trovano frequentemente stressati, oltre la frontiera del piacere di esercizio di mestiere, spinti dai marosi aziendali a presidiare eventi e mandati non prevedibili e spesso non graditi.

Non sempre il manager riesce ad accordare le aspettative e i dati di fattibilità provenienti dall'ambiente esterno con il piacere atteso dal suo ambiente interno. L'interiorizzazione dei disagi organizzativi, indotta dai ruoli manageriali, può favorire l'insorgere di fenomeni psicosomatici indesiderati, clinicamente conosciuti e spesso occultati per pudicizia di ruolo (perché il manager non deve chiedere mai!).

La profilassi o la cura proponibili per tali eventi sono suggerite dalle stesse intelligenze emotive che inviano ai loro proprietari segnali psicosomatici, a guisa di comunicazioni di servizio, sul grado di insoddisfazione del "cliente" interno. In primo luogo è suggeribile che gli individui ponderino bene la sopportabilità attitudinale dei ruoli aziendali prima di assumerne il carico. In secondo luogo, puntando sul fatto che i mandati manageriali godono di alta discrezionalità decisionale di esercizio di ruolo e della facoltà di distribuzione del lavoro ai collaboratori, è consigliabile che chi li riveste, nei limiti concessi dalle responsabilità di funzione, articoli la divisione del lavoro in modo tale da delegare il più possibile attività meno attitudinali, a collaboratori in possesso di talenti complementari ai loro. Riservandosi di coprire direttamente le funzioni più vocazionali.

Ma, soprattutto, constatato che i doveri dell'attività manageriale sono sovente in conflitto con il piacere energetico di chi li riveste, è consigliabile che i manager progettino una ricca e qualitativa vita extralavorativa. La piacevolezza degli affetti familiari, l'esercizio assiduo dell'attività sportiva preferita, la pratica impegnata di hobby e passatempi non rappresentano per i manager esperienze compensatorie e residuali ma sono parte fondante di una personalità che vuole essere positiva ed è messa alla prova da missioni organizzative stressanti. Non c'è di peggio che totalizzare ossessivamente la propria esistenza in un mestiere stressante e finire per degradare la qualità di vita e di lavoro.

Un'attività extralavorativa vissuta come piacevole da un manager, può sembrare incoerente e slegata dagli impegni lavorativi, ma è

sostanzialmente coerente con la carica biochimica di un individuo che deve puntare soprattutto sulla canalizzazione energetica positiva per esercitare convenientemente la propria missione aziendale. Le aziende dovrebbero essere grate ai manager che, riempiendo di piacevolezza extralavorativa il loro tempo, fanno il pieno energetico anche per il lavoro. L'ecologia qualitativa dell'attore manageriale è inevitabilmente anche ecologia di esercizio di ruolo. Gli individui che perseguono il loro equilibrio piacevole canalizzeranno piacevolezza ed equilibrio anche nella professione. Le società del "benessere" sono generalmente caratterizzate da una media distribuzione di reddito, che dovrebbe permettere un maggior protagonismo nella gestione della porzione di tempo lasciata libera dalle occupazioni lavorative. Oggettivamente, sembrerebbero sussistere le condizioni per riempire parte della nostra vita di impegni ritenuti piacevoli dalla nostra personalità emotiva. Ma... gli individui sono davvero liberi di scegliere ciò che a loro piace nel tempo libero? La risposta è celata nei sistemi limbici dei singoli soggetti e non necessariamente nelle promesse affascinanti delle agenzie di terziario avanzato che si propongono di "animare il tempo libero" espropriandolo ai proprietari.