

Che stress!

Un problema che non riguarda solo i manager sottoposti a continue pressioni sul risultato, ma anche i liberi professionisti, che devono gestire tensioni da incarico, negoziazioni, scadenze, conto in banca vuoto, prospettive future. In soccorso arriva il coach

di ROSAMARIA SARNO

Lo sapevate che in Europa le persone colpite da "stress da lavoro", sono 40 milioni e ben 4 milioni di queste sono italiane, ossia un lavoratore su quattro? E che, secondo l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro che ha fornito il dato, ciò comporta una spesa sociale pari a 20 miliardi di euro all'anno, tra spese sanitarie e giornate di lavoro perse? E lo sapevate che in Italia al primo posto dei lavoratori stressati ci sarebbero i liberi professionisti (40%), seguiti dai tecnici (35%) e dai manager (32%)? Le donne poi, secondo il "Rapporto sullo stato di salute delle donne in Italia" curato dal ministero della Salute, sono colpite in percentuale doppia rispetto ai colleghi maschi. Sembra dipenda dal fatto che gli uomini e le donne gestiscono le situazioni stressanti in un modo diverso dal punto di vista psicologico: gli uomini agendo e facendo qualcosa di concreto, le donne concentrandosi più sui propri correlati emotivi. Per tutte queste ragioni negli ultimi anni l'attenzione del mondo scientifico si è focalizzata sugli aspetti inerenti all'ambiente lavorativo non solamente per individuare le cause del malessere, ma anche per elaborare le strategie verso un maggior benessere all'interno del lavoro. E sul fronte normativo l'attenzione al problema si è concretizzata nell'obbligo, in vigore dal 1° gennaio di quest'anno, per tutti i datori di lavoro, compresi i liberi professionisti, di misurare lo stress da lavoro correlato e, se presente, di adottare le misure correttive. L'obbligo è stato introdotto da una circolare del 18 novembre 2010 del ministero del Lavoro che dà attuazione al Testo Unico sulla salute e la sicurezza nel lavoro (D. Lgs. del 9 aprile 2008 n. 81), fornendo indicazioni per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato.



Antonio Zuliani, presidente di PIP e componente del Comitato tecnico ministeriale per la valutazione dei rischi da stress da lavoro correlato.

"Una condizione accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche o sociali, che deriva dalla sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere all'altezza delle aspettative": così lo stress da

lavoro correlato viene definito dalla normativa. I datori di lavoro devono innanzitutto identificare e isolare alcuni indicatori oggettivi: **gli "eventi sentinella"**, come ad esempio assenze per malattia o specifiche e frequenti lamentele formalizzate dai lavoratori, **i fattori di contenuto del lavoro**, quali ambiente di lavoro e attrezzature o corrispondenza tra le competenze dei lavoratori e i requisiti professionali richiesti, nonché **i fattori di contesto del lavoro**, come conflitti interpersonali o problemi di comunicazione (ad esempio incertezza in ordine alle prestazioni richieste). Se dall'analisi non dovessero emergere elementi di rischio, il datore di lavoro deve solo dichiararlo nel Documento di valutazione del rischio (Dvr), prevedendo, tuttavia, un piano di monitoraggio. Nell'ipotesi, invece, in cui emergessero elementi di rischio, dovranno essere pianificati adeguati correttivi. Si tratterà di un percorso più strutturato, attraverso questionari focus group e interviste semi-strutturate su gruppi omogenei di lavoratori e/o campioni rappresentativi degli stessi, al fine di procedere alla pianificazione e all'adozione di tutti i necessari interventi correttivi. Per la prima fase il termine è stato fissato al 30 giugno; la stessa data è stata prevista per **i datori di lavoro che occupano fino a 10 dipendenti ai quali è consentita la semplice autocertificazione dell'avvenuta valutazione** svolta nel rispetto delle linee guida fissate dalla Commissione consultiva permanente per la salute e sicurezza sul lavoro.

C'è tempo invece fino alla fine del 2011 per la seconda eventuale fase, ossia quella che entra in gioco quando siano emersi fattori di rischio da stress lavoro-correlato e le misure adottate non siano state idonee a ridurre o eliminare le condizioni di disagio.

Una guida per gli studi professionali

Non c'è dubbio che nei luoghi di lavoro caratterizzati da mansioni prettamente intellettuali, come possono essere gli studi professionali, la significati-

[psicologia]

va vicinanza tra titolare e collaboratori, il peculiare rapporto personale e di fiducia che si instaura e le mansioni articolate che vi vengono svolte suggeriscono specifiche attenzioni, sia nella valutazione degli elementi di stress sia nelle strategie di ricerca del benessere. E spesso gli adempimenti da seguire sono difficili da individuare. Un utile supporto è fornito dalla guida *Studi professionali: stress da lavoro correlato*, realizzata da Ebipro, l'ente bilaterale nazionale per gli studi professionali, in collaborazione con Conprofessioni, la principale organizzazione italiana di rappresentanza dei liberi professionisti, e con Cadiprof, la Cassa di assistenza sanitaria integrativa degli studi. La guida, edita da Wolters Kluwer, individua i fattori di rischio negli studi e fornisce una dettagliata mappa degli adempimenti da osservare. In distribuzione presso tutti gli studi professionali italiani, offre uno spaccato dei fattori di stress negativo (dalla cultura organizzativa alla carriera, dalle relazioni interpersonali ai carichi e agli orari di lavoro), individuando una strategia di benessere che porta alle condizioni ottimali all'interno dello studio (confort ambientale, rumore, valorizzazione personale, motivazione e sicurezza...).

Il percorso di valutazione dei rischi contenuto nella guida informativa indica un modello valutativo semplice che parte dall'informazione dei collaboratori, fino all'applicazione partecipata della scheda di valutazione contenenti le manifestazioni potenziali di stress (assenze per malattia, assenze dal lavoro, ferie non godute, turn over...).

Formazione adeguata per la gestione delle risorse umane

Il sovraccarico o il sottocarico di lavoro, la scarsa comunicazione, la sensazione di non essere utilizzati per le proprie attitudini e capacità personali sono alcuni dei principali fattori stressanti per i collaboratori di uno studio professionale. Vanno poi considerati in modo particolare i conflitti, così come la difficoltà di conciliare la vita privata e quella lavorativa: il titolare dello studio deve avere un giusto grado di diplomazia, sensibilità e determinazione per capire e gestire queste problematiche. Ma quale supporto (formazione, coaching, counseling ecc.) può essere utile per rafforzare nel professionista la capacità di anticipare, gestire e risolvere gli eventuali contrasti nel proprio team e per sviluppare nel contempo motivazione e benessere individuale e collettivo?

"La gestione delle tensioni che si possono determinare tra dipendenti e collaboratori all'interno di uno studio professionale è senza dubbio di decisiva importanza per il mantenimento di un clima attento alla realizzazione di un benessere generale", osserva **Antonio Zuliani, presidente di Plp** (Psicologi liberi professionisti, associazione che aderisce a Conf-



professioni), **nonché componente del Comitato tecnico ministeriale per la valutazione dei rischi da stress da lavoro correlato**. "Su questo i liberi professionisti spendono senza dubbio molta attenzione anche se occorre ricordare come nel percorso formativo universitario che hanno intrapreso non siano in genere inserite materie inerenti alla gestione delle risorse umane. Per questo motivo appare necessario prevedere un percorso formativo specifico che permetta di apprendere le competenze necessarie. **Parlo di una formazione 'speciale' perché deve essere particolarmente attenta alle tematiche di una piccola realtà come spesso è quella dello studio professionale che non sempre sono adeguatamente comprese da chi si occupa di tali temi secondo l'ottica di una media o grande impresa.** Da questo punto di vista molte delle strategie gestionali richiedono un adeguamento a tale realtà che vede la sostanziale e continua compresenza del titolare dello studio con i suoi collaboratori e dipendenti. In questa direzione, dalla mia esperienza, vedo attività di sostegno individualizzato, come il coaching, utile solitamente per realtà medio-grandi, dove una specifica e individualizzata consulenza al titolare nell'individuare le migliori strategie per la soluzione dei conflitti interpersonali che nascono nel suo studio appare appropriata".

Perdita d'identità e solitudine per il professionista

Ma anche gli stessi titolari degli studi professionali non scherzano in termini di stress personale. "Al di là di fattori soggettivi che accompagnano la storia per-

[psicologia]



Gaetano Stella,
presidente di
Confprofessioni.

sonale dei singoli, vi sono dei fattori 'stressanti' legati al ruolo del liberi professionisti nella società", conferma Zuliani. "Ritengo che il libero professionista, soprattutto in questo momento di crisi economica, risenta molto dello stress legato alla concorrenza che determina livelli di reddito sempre più delicati, in particolar modo quando egli si pone la responsabilità di non lasciare senza lavoro i propri collaboratori. Ma accanto a questo **vi è un indubbio fattore di stress legato alla perdita di identità che il libero professionista sta subendo nella società nella misura in cui oramai il possesso di una partita Iva è sempre meno distintivo di un ruolo professionale**, ma rappresenta oggi la condizione per poter svolgere anche una molteplicità di lavori che tradizionalmente non afferivano a questa categoria professionale e che rischia di offuscare la stessa identità del libero professionista come gestore responsabile e autonomo delle sue scelte professionali. Infine va detto che il libero professionista sconta un'inclinazione al lavoro in solitudine che non favorisce la realizzazione di quella rete di sostegno sociale che è uno dei maggiori strumenti per far fronte allo stress".

Ci sono poi le specifiche problematiche delle libere professioniste, che devono fare i conti con periodi impegnativi, come la maternità, con relativa eventuale prematurità, oppure l'adozione o l'affidamento e, successivamente, le malattie del bambino, la carenza di asili nido e così via. "Su questo tema", informa il presidente di Plp, "faccio riferimento a una

ricerca condotta dalla Fondazione Confprofessioni, della quale ho curato il report finale. Dalle interviste fatte alle libere professioniste italiane emergono chiaramente i temi legati alla carenze dei servizi a sostegno della maternità anche se in parte alleviati dalla possibilità di gestire con una certa elasticità l'orario professionale. Gli aspetti più delicati riguardano, invece, l'accesso alla formazione organizzato in orari e sedi poco compatibili con gli impegni familiari".

Lavorare in rete e riscoprire le forme associative

Che fare allora? "Per quanto riguarda gli aspetti più strettamente economici ritengo che le strategie più efficaci siano quelle di lavorare in rete proprio per rafforzare la capacità innovativa e di risposta alla sempre più complessa richiesta proveniente dal cliente o committente", suggerisce Zuliani. "Quanto invece agli aspetti legati al ruolo nella società penso che **la riscoperta delle forme associative di categoria sia una efficace strategia per ritrovare una motivazione sociale del proprio lavoro che ne superi la sola valenza economica**. Sappiamo, infatti, che la soddisfazione economica non è un elemento che da solo può alleggerire lo stress da lavoro e che, invece, sentire l'utilità sociale del proprio operato rappresenta una vera e propria 'terapia antistress'. Assieme al lavoro di miglioramento del clima e dell'organizzazione generali all'interno dello studio professionale, si possono poi mettere in pratica anche attenzioni personali non di

Vi accorgete dello stress delle vostre collaboratrici?

"Un capo stressato genera collaboratrici stressate" si legge tra le note a margine di uno dei questionari compilati nell'ambito di un sondaggio promosso dalla community Secretary.it, che riunisce oltre 6mila segretarie e assistenti di direzione in Italia. Fondato nel 2001 su iniziativa di **Vania e Jessica Alessi**, Secretary.it è un portale gratuito dove le assistenti di direzione possono trovare tutte le informazioni necessarie per il loro lavoro. La maggior parte delle assistenti che hanno risposto al sondaggio (quasi il 95%) si è trovata o si trova spesso a far fronte allo stress del proprio capo causato da pressioni interne ed esterne all'organizzazione, dalla necessità di raggiungere il fatturato, da tagli, scadenze ma anche dalla difficoltà di delegare.

Ma un buon capo può essere anche un antistress.

Ecco cosa scrive un'altra assistente: "Da più di un anno ho un capo con le idee chiare e in grado di risolvere problemi di lavoro in breve tempo.



Vania e Jessica Alessi,
fondatrici della community
Secretary.it.

Aperto al dialogo e coinvolgente nelle discussioni, tiene in considerazione i punti di vista dei suoi collaboratori. Un ottimo capo anti stress!"

Tra le principali fonti di stress indicate vi sono eccessivi carichi di lavoro (29,24%), monotonia, mancanza di stimoli, demotivazione (24%) e la necessità di essere multitasking per assolvere alle molteplici attività loro assegnate (20,55%), cui si associano la mancanza di un adeguato riconoscimento economico e la difficoltà di conciliare sfera professionale e privata. Il 19,70% delle intervistate ha indicato la mancanza di comunicazione tra capo e colleghi, anche se è ben più diffusa l'idea che tra gli interventi antistress in azienda debba esserci il miglioramento della comunicazione.

Quanto ai sintomi dello stress, malumore, nervosismo e irascibilità sono i principali effetti rilevati dalle assistenti (oltre il 55% dei casi). Seguono emicrania (oltre 25%) insonnia (19%), senso di angoscia e svogliatezza (più del 18%).

poco conto. In primo luogo è utile avere una specifica attenzione a tutte le risorse che possono essere messe in campo nell'arco della giornata lavorativa. Ciò può avvenire attraverso un'attenta pianificazione con attenzione alla realistica distribuzione dei tempi e dei carichi nell'arco della giornata. Un ulteriore aspetto riguarda la condivisione delle difficoltà lavorative con i colleghi e i collaboratori che permetta di vederle sotto una luce più realistica e razionale. Infine l'attenzione alla cura delle forme fisiche e la capacità di dedicare del tempo ad attività rilassanti e piacevoli: non si vive di solo lavoro!". Giusto! E invece, **tra telefonini e pc, iPhone e Skype, Blackberry e tablet vari, si diventa sempre più schiavi del lavoro, impegnati 24 ore su 24.** Secondo le statistiche dell'International Labor Organization, un dipendente su cinque è impegnato oggi più di 48 ore alla settimana. Ma per gli autonomi è peggio. Quella che gli inglesi chiamano *24-hours economy* mette seriamente a rischio la salute di chi non stacca mai: l'Oms, dopo una specifica indagine scientifica, ha dichiarato che l'eccesso di ore lavorate aumenta dal 30 all'80% la possibilità di contrarre patologie tumorali.

Schiavi della "24 hours-economy"

"I rischi collegati alla cosiddetta *24 hours-economy* devono essere presi in seria considerazione, soprattutto dai liberi professionisti", osserva **Gaetano Stella, presidente di Confprofessioni**. "L'organizzazione degli studi professionali sta cambiando in modo radicale e i ritmi di lavoro seguono inevitabilmente l'attività del professionista che, tradizionalmente, non è un soggetto abituato a misurarsi con l'orologio quando si tratta di lavorare. Con l'avvento delle nuove tecnologie i processi di lavoro hanno subito una profonda accelerazione che ha dilatato, senza soluzione di continuità, il tempo dedicato al lavoro, trascurando sempre più spesso impegni familiari o sociali. Tuttavia, non possiamo demonizzare le nuove tecnologie che rappresentano oggi uno straordinario strumento di flessibilità per il lavoro autonomo ma, come sempre, occorre saper trovare un punto di equilibrio soggettivo, oltre il quale scatta il rischio per la salute e si riduce anche il livello di attenzione e di produttività".

"È chiaro che siamo ancora lontani dall'esperienza giapponese, ma il fenomeno deve essere attentamente monitorato", sottolinea Stella. "Su questo fronte, il comparto degli studi professionali, attraverso Ebipro, l'Ente bilaterale nazionale che fa riferimento a Confprofessioni, si è già adeguato alla normativa in materia di stress da lavoro correlato. Inoltre, **si stanno studiando altre iniziative, calibrate sui liberi professionisti, per ridurre i rischi da overdose da lavoro**".

Dal superlavoro alla calma piatta e viceversa

Per **Anna Soru, presidente di Acta, Associazione consulenti terziario avanzato**, lo stress e l'incertezza rappresentano una dimensione tipica del lavoro autonomo professionale, e si declinano in tanti modi: "Siamo davvero agli antipodi delle otto ore al giorno per cinque giorni settimanali. Il volume di lavoro si distribuisce generalmente in maniera squilibrata. Ci sono periodi in cui ne siamo totalmente assorbiti (10-14 ore al giorno, festivi inclusi), nell'ansia di non riuscire a rispettare **le scadenze**. Poi invece subentrano periodi di calma piatta, ma non sempre riusciamo ad approfittarne per rilassarci, magari concedendoci una vacanza, o per investire nella formazione. Più facilmente subentra la paura della disoccupazione, soprattutto se all'orizzonte c'è il vuoto, e allora ci affanniamo alla ricerca di nuove commesse e clienti (**stress da incarico**)".

"Inevitabile anche **lo stress da negoziazione**", aggiunge Soru. "Già nella definizione del preventivo, siamo combattuti tra la volontà di ottenere il giusto riconoscimento per il nostro lavoro e il timore di essere sostituiti da un concorrente che propone tariffe più basse (ed esistono sempre delle tariffe più basse!). Poi c'è la negoziazione vera e propria, la trattativa con cui (spesso faticosamente) dobbiamo spiegare al committente che il nostro lavoro, benché immateriale, ha un valore e dobbiamo prepararci a sostenere gli assalti a tutte le singole voci del preventivo. Anche quando si tratta di clienti acquisiti e di prestazioni ripetute non è detto che una tariffa accettata nel passato sia mantenuta nel tempo, dobbiamo spesso affrontare richieste di sconti, ribassi, perché c'è crisi o perché il committente sta attraversando un momento difficile, sconti da cui poi è difficile risalire, anche quando il periodo di difficoltà è stato superato".

"In questi ultimi anni è poi frequente **lo stress da conto in banca vuoto** (o in rosso). La riduzione del lavoro, i tempi di pagamento sempre più lunghi, le imprese che non pagano affatto lasciano inesorabilmente il segno sul conto corrente e la situazione diventa particolarmente critica in corrispondenza di scadenze fiscali o contributive, queste sì sempre puntuali", sottolinea la presidente Acta.

"Più sotterraneo, perché è un pensiero che ricacciamo indietro, su cui evitiamo di soffermarci, è infine **lo stress legato al futuro**, alla nostra capacità di poter resistere sul mercato, di riuscire ad adeguarci alla sua mutevolezza, oltre che al timore di una malattia che ci possa impedire di lavorare. In tal caso cosa potrebbe succedere?".



Anna Soru,
presidente
di Acta.

[psicologia]



Flaminia Fazi,
presidente
di u2Coach.

Gli interventi necessari per una maggiore tranquillità

Ma l'ansia da incarico e, poi, lo stress degli "insoluti" quanto pesano sul benessere psicologico del professionista? E quali possono essere le soluzioni per fronteggiare in modo adeguato i fattori di stress? "Domande a cui è difficile rispondere, dipende molto dalle persone", osserva Soru. "Chi da lungo tempo lavora come autonomo in genere si attrezza a gestire questo stress, provvedendo a mettere da parte dei risparmi che consentano di superare le difficoltà legate a una caduta degli incarichi o a ritardi nei pagamenti. Oltre alla soluzione individuale, sarebbe importante poter contare su interventi che riguardino tutti, ossia: **un welfare che assicuri l'indennità di malattia e di disoccupazione; alcune misure per garantire il rispetto dei tempi di pagamento**: tempi definiti non superiori ai 60 giorni, con decorrere alla scadenza di tassi di interesse automatici e crescenti, oltre che percorsi giudiziari abbreviati. Il diritto del lavoratore autonomo a ricevere il compenso pattuito nei tempi stabiliti dovrebbe essere tutelato come il diritto del lavoratore dipendente a ricevere lo stipendio o il salario. Ciò significa anche priorità nei confronti dell'impresa che fallisce (non come accade oggi, che si è assimilati ai fornitori di merci, naturalmente dopo le banche). **Bisognerebbe inoltre permettere l'accesso facile e agevolato al credito per poter attingere a piccoli prestiti e la possibilità di scontare le fatture non ancora pagate.** A questo proposito come Acta abbiamo presentato già da due anni una proposta alla Regione Lombardia per la creazione di un fondo di garanzia che risponda a queste esigenze".

Quanto invece ai problemi della conciliazione del lavoro con gli impegni di cura dei bambini (o degli anziani), Soru fa notare che sono comuni a tutti i genitori (donne, ma sempre più anche uomini) che lavorano, anche quando sono autonomi. "È vero che il lavoro in autonomia dà in genere maggiore flessibilità negli orari, ma la necessità di accudire un bambino comporta un notevole impegno che inevitabilmente si riflette sul lavoro e sul reddito. Le esigenze sono quelle di tutti i genitori che lavorano: più servizi (dai nidi in avanti) a prezzi sostenibili e più flessibilità nei servizi (orari, copertura dei periodi estivi ecc), congedi parentali a entrambi i genitori (i professionisti e le professioniste autonome attualmente non vi possono accedere), più lunghi nel caso di maternità pretermine".

Riorganizzare pensieri e convinzioni con l'aiuto del coach

Prepararsi adeguatamente sul versante pratico e psicologico è senza dubbio la soluzione migliore per prevenire le ansie e lo stress. Ma una volta che questi ci sono, quando hanno già assalito il professionista, che

tipo di sostegno può essere utile per fronteggiarli? Lo chiediamo a **Flaminia Fazi, presidente di u2Coach**, che eroga servizi di consulenza per lo sviluppo del business e delle attività professionali.

"Per il coach il lavoro da fare si svolge su due livelli", ci spiega. "Il primo, su cui si lavora immediatamente, è volto a diminuire il livello di stress e a trasformarlo in eu-stress, uno stress positivo che è finalizzato a motivare la persona affinché metta in atto comportamenti che l'aiutino a risolvere le situazioni critiche.

Il secondo livello di lavoro, che è quello più importante, è focalizzato ad aiutare il cliente a riorganizzare tutti i pensieri e le convinzioni che contribuiscono a generare nella sua vita situazioni stressogene e difficoltà. È fondamentale tener presente che persone diverse ottengono risultati diversi nelle stesse condizioni, e che di questo sono responsabili in primo luogo la qualità e le caratteristiche dei nostri pensieri. **Tanto più ci si concentra su ciò che non funziona, ciò che sta andando male, ciò che è difficile, tanto più la nostra vita o la nostra attività avranno la possibilità di diventare complicate, difficili e insoddisfacenti**".

"È pur vero", osserva Fazi, "che se il mondo esterno funzionasse meglio tutti ne trarremmo benefici, ma l'elemento chiave per avere successo e realizzare ciò che si desidera è il proprio atteggiamento personale: cosa pensiamo del denaro, cosa percepiamo il tempo e gli impegni, cosa crediamo nel profondo riguardo alle attività commerciali, alla vendita, ai clienti; quali convinzioni abbiamo nei confronti del successo e delle persone che hanno un'alta qualità di vita. È importante il lavoro che un coach fa con i suoi clienti perché apprendano modi diversi di gestirsi e scelgano di concentrarsi su pensieri differenti tali da permettere loro di essere più efficaci e di non arrivare a livelli di stress affaticanti: la gestione del tempo, la pianificazione delle attività e l'organizzazione del proprio lavoro, dalla visione della propria vita e attività professionale alle azioni che permettono di poterla realizzare, il rapporto con il denaro, la ricchezza e l'abbondanza in generale, le convinzioni personali e quelle apprese in famiglia o nella vita, competenze di comunicazione efficace e sviluppo delle relazioni, competenze di vendita".

"Lo stesso tipo di lavoro viene svolto con le donne che lavorano, quando diventano madri e si trovano a dover riorganizzare la propria vita integrando gli impegni professionali con gli impegni nei confronti dei figli e della famiglia. Le tematiche sono piuttosto simili, ma", sottolinea Fazi, "sono rese più complesse da un livello maggiore di energia e di preoccupazione che sovraccaricano le lavoratrici madri e rendono la loro vita più complessa che per i loro compagni".

u2P