

## FARE IL PUNTO

Autore: Renata Borgato  
Psicologa del Lavoro

## **Abstract**

*E' il momento di superare gli effetti negativi della pandemia e di andare avanti. Accettare l'inevitabilità di rivedere i vecchi schemi, di uscire dalla propria area di confort e reggere la sfida della crescita. Individuale e collettiva. Ciò richiede di riconoscere disagi e ferite, ma induce anche a guardare avanti, a partire dai cambiamenti che si sono prodotti, a valutarne gli effetti e a costruire strategie a partire da essi.*

## **Far fronte e andare avanti**

Il perdurare della pandemia ha costretto ciascuno, seppur con modalità diverse, ad adattare la propria vita e il proprio lavoro a nuove e imprevedute condizioni. Ciò ha prodotto conseguenze pratiche, cognitive, emozionali e psicofisiche assai diverse tra soggetto e soggetto, sia per condizioni oggettivamente diverse che per una differente percezione della situazione stessa.

La pandemic fatigue, come l'OMS ha definito la naturale reazione a una situazione che perdura da lungo tempo e di cui non si vede la fine, interessa a vari livelli la popolazione intera. Quello che varia molto sono le reazioni a essa. Nelle relazioni umane si registrano con una frequenza inedita manifestazioni di aggressività e di intolleranza, ma appaiono molto diffusi anche fenomeni opposti, di atonia e di depressione.

Le conseguenze più severe sono rappresentate dalla Sindrome Post Traumatica da Stress, che spesso richiede trattamenti specialistici e che può prodursi anche senza esposizioni dirette agli effetti della pandemia. Alcuni studiosi ritengono appropriato riconoscere nel contesto attuale anche sintomi riconducibili alla Sindrome del Sopravvissuto.

Al mantenimento di un clima turbato contribuisce non poco il perdurare di una comunicazione pubblica inadeguata, contraddittoria, spettacolaristica e sovrabbondante, che, invece di rendere i fruitori più informati, li rende più disinformati e ansiosi.

La diffusione di un magma di informazioni incontrollate e di libero accesso è così ampia che l'Organizzazione Mondiale della sanità (OMS), per denominarla, ha coniato il termine "infodemia"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> "La parola viene dall'inglese *infodemic*, a sua volta composto da info(rmation) [informazione] ed (epi)demic [epidemia]."

con cui indica la circolazione di una quantità eccessiva di informazioni che rendono difficile individuare fonti attendibili. Non avere riferimenti non contrastanti tra loro e un'univoca indicazione cui attenersi è disorientante, può indurre ad assumere comportamenti non adeguati e risulta complessivamente ansiogeno.

Un primo, elementare, modo per contrastare gli effetti dell'infodemia consiste nell'attenersi al vademecum dell'OMS che sconsiglia di trascorrere il proprio tempo a “guardare, leggere o ascoltare notizie che ti fanno sentire ansioso o angosciato” e di cercare informazioni per “prendere misure pratiche per preparare i tuoi piani e proteggere te stesso e i tuoi cari”.

L'OMS inoltre suggerisce di cercare “aggiornamenti delle informazioni in orari specifici, una o due volte al giorno” perché “il flusso improvviso e quasi costante di notizie può far preoccupare più delle fake news”. Sempre l'OMS sottolinea l'importanza di attingere le informazioni da fonti ufficiali e affidabili “al fine di distinguere i fatti dalle voci”.

Ma certo questo non basta per contrastare il disagio diffuso. Non dobbiamo dimenticare che agli effetti della pandemia si aggiunge il fatto che essa è dilagata in un periodo già di per sé assai complesso.

L'incertezza della situazione generale, la perdita di punti di riferimento sicuri, la necessità di rivedere abitudini sedimentate (pensiamo semplicemente alla diffusione del lavoro da remoto, all'introduzione dell'activity worker based o all'introduzione massiccia di nuove tecnologie) costituivano linee di tendenza o realtà sperimentali preesistenti alla pandemia che ne ha costituito solo un acceleratore.

A questo punto, prendendo atto della situazione data, le imprese potrebbero intervenire e agire per contribuire al contenimento del disagio dei propri dipendenti.

Uno dei possibili campi di intervento riguarda direttamente la gestione dello stress.

Le attuali condizioni favoriscono innegabilmente la presenza di un livello di stress superiore a quello fisiologico. Come ebbe a scrivere Selye, “un certo grado di stress è inevitabile e “la completa libertà dallo stress è la morte. Contrariamente a quanto si pensa di solito, non dobbiamo, e, in realtà, non

possiamo, evitare lo stress, ma possiamo incontrarlo in modo efficace e trarne vantaggio imparando di più sui suoi meccanismi, e adattando la nostra filosofia dell'esistenza a esso".

Tuttavia, la situazione attuale rende particolarmente difficile adattarsi e questo rende necessario agire per favorire l'attivazione di efficaci strategie di coping finalizzate a fronteggiare gli stimoli provenienti dall'esterno. Attuarle ora è particolarmente difficile. Il sostegno è necessario per tutti. E alcuni ne hanno particolarmente.

Non dobbiamo infatti dimenticare che lo stress è una risposta "aspecifica". Ed è proprio in questa aspecificità che è da ricercare la causa delle diverse modalità con cui le persone rispondono agli stimoli e della loro maggiore o minore capacità di fronteggiarli. Proprio in ragione della loro differenza si possono rendere necessari supporti personalizzati. È innegabile che alcuni avranno bisogno di essere sostenuti più di altri.

Anche solo riferendosi alle classiche strategie di coping, la situazione aziendale, il clima e il sostegno ricevuto possono determinare il livello di efficacia delle strategie attuate. E incidere persino sulla forza e sulla volontà necessarie per sforzarsi di attuarle.

È certamente vero che è la consapevolezza individuale delle proprie reazioni alle situazioni stressanti influenza una maggiore o minore capacità di coping, ma è altrettanto vero che il modo con cui l'azienda si rapporta con i dipendenti può incidere su come loro stessi si attiveranno e sui risultati ottenuti.

Vediamo ora i tre fattori più comunemente identificati come condizionanti del livello di coping: commitment, control e challenge, e i possibili effetti delle iniziative aziendali su di essi.

Il *commitment* (impegno) consiste nella capacità di credere in sé e nelle proprie possibilità; esso può essere rafforzato da una sistematica, non episodica, valutazione da parte dell'azienda dell'operato dei lavoratori. Diventa essenziale l'erogazione di feedback rafforzativi e non solo correttivi, di colloqui di verifica ecc. Ciò è sempre utile, anche per i risultati che produce per l'azienda, ma si rende ancor più necessario in questo particolare momento a causa dell'intreccio sistemico di elementi diversi.

L'adattamento delle strategie aziendali con le misure di contenimento della pandemia si intreccia con cambiamenti tecnologici, organizzativi, sociali che erano già in atto, ma che sono stati accelerati o comunque modificati dall'epidemia.

Molto è cambiato e molto sta cambiando e situare in questo momento di incertezza un solido bilancio delle prestazioni individuali, una precisazione dei ruoli e un inquadramento trasparente delle prospettive di sviluppo sia individuali che collettive potrebbe costituire la base per un realistico commitment, scevro da immotivati timori o da irrealistiche attese.

Un altro contributo importante potrebbe derivare dal rendere disponibili specifiche indicazioni relative alle strategie aziendali, ovviamente per quanto di competenza dei dipendenti, e riflessioni di contesto che permettano ai dipendenti, soprattutto a quelli che lavorano da remoto, di avere una realistica percezione delle proprie prospettive lavorative, di conoscere gli eventuali cambiamenti organizzativi e tecnologici, i loro effetti generali e le ricadute dirette sul loro futuro.

Una comunicazione organizzativa puntuale e trasparente permette alle persone di avvertire una sensazione di padronanza sul proprio destino, riduce le ansie ingiustificate, contrasta rumors e indeterminatezza che proliferano nell'opacità e che rischiano di far sentire le persone assolutamente incapaci di governare la propria esistenza. La percezione di poter in qualche modo avere un *controllo* sulle situazioni è una potente strategia di coping.

Un'ulteriore strategia di fronteggiamento deriva da un positivo atteggiamento nei confronti del rischio (*challenge*), cioè della capacità di vedere nell'incertezza non solo pericoli, ma anche opportunità. La disponibilità a mettersi in gioco può essere rafforzata da una formazione mirata, adeguata a far sentire le persone in grado di affrontare le sfide e i cambiamenti che le attendono.

In questo momento è facile sentirsi trascinati fuori dalla propria area di comfort e di essere costretti ad avventurarsi in una zona ignota. Gli effetti che questa sensazione può produrre reazioni sono però assai diverse in relazione al livello di stress subito.

Coloro che riescono a leggere l'incertezza come un'occasione di sviluppo saranno meno esposti allo stress di coloro che lo percepiscono come una minaccia e un'esclusiva fonte di rischi. Qualcuno può addirittura avere la sensazione di essere costretto a fare un salto nel vuoto e vivere lo spaesamento e il panico derivanti dal non avere più riferimenti.

Su questo terreno, l'azienda può contribuire a orientare un atteggiamento più o meno costruttivo, sia con una comunicazione interna trasparente sia con l'erogazione di interventi di formazione aziendale. Essa sarà utilissima per rafforzare le persone, farle sentire adeguate e performanti, soprattutto se aspecifica, volta al potenziamento del sé e delle proprie risorse o addirittura unita a interventi di counseling mirati.

