



SEDE

00187 ROMA
VIA LOMBARDIA 30
TEL. 06.42.035.91
FAX 06.484.704
e-mail: uilca@uilca.it

pagina web: www.uilca.it

UILCA – UIL CREDITO, ESATTORIE E ASSICURAZIONI

Aderente a Union Network International – UNI

UFFICIO STUDI – ROMA

DISTRESS SUL LAVORO: LE PRESSIONI COMMERCIALI NEL SETTORE CREDITIZIO E ASSICURATIVO

PERCORSI DI APPROFONDIMENTO

Contributo al dibattito

Ufficio Studi UILCA

MARZO/APRILE 2012

DISTRESS SUL LAVORO: LE PRESSIONI COMMERCIALI NEL SETTORE CREDITIZIO E ASSICURATIVO

1. DISTRESS – TOP MANAGEMENT E ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO: ALCUNE ANNOTAZIONI PRELIMINARI

In tema di distress in ambito lavorativo è preliminarmente necessario superare alcuni luoghi comuni che non presentano alcun fondamento scientifico. Tra essi, *in primis*, particolarmente con riferimento al mercato del lavoro nel settore finanziario, l'errata convinzione della sproporzione tra stress del top management e stress dei lavoratori appartenenti alle diverse aree professionali regolate dalla vigente contrattazione collettiva.

In realtà – come osservano ALISON STRAW e CARY COOPER, esperti di Psicologia organizzativa e Formazione manageriale, in un agile saggio (1) – cruciale, in questo campo, è solo ed unicamente il “ruolo” svolto dal singolo lavoratore all'interno del sistema organizzativo di vendita e soprattutto il suo livello di “autonomia” decisionale. Così si esprimono i due studiosi: *“Tendiamo a pensare che lo stress riguardi unicamente dirigenti occupati che passano la giornata a cercare soluzioni di problemi e a prendere decisioni. A volte, invece, persone di questo tipo sono meno stressate di altre che ricoprono posizioni a loro inferiori. Questo è possibile perché riescono a controllare gran parte della loro vita lavorativa. Le persone che riescono a prendere decisioni e a stabilire delle priorità sono meno stressate di quelle che non hanno nessun tipo di controllo...”* (2).

Il semplice modello utilizzato da Straw e Cooper invita pertanto a concentrare l'attenzione sul “ruolo” assegnato al singolo lavoratore all'interno dei processi organizzativi d'impresa e sulla sua “ non-autonomia” decisionale, non poche volte generatrice di conflittualità e inefficienze: *“Il vostro ruolo nell'organizzazione può anche scatenare una forma di conflitto: non è inusuale trovarsi in una situazione in cui si è lacerati da richieste lavorative conflittuali, in cui si devono fare cose che non si vogliono fare o che si ritiene esulino dal proprio lavoro o ancora dove ci si vede assegnare più incarichi o progetti di quanto sia ragionevole. Siete indecisi tra il mantenere lo status quo e il fronteggiare le richieste, tra il mettervi sotto ulteriori pressioni o sfidarle. Attenti, entrambe le strade sono rischiose!”* (3).

Gli addetti alla vendita di prodotti finanziari evoluti del settore creditizio/assicurativo sono quotidianamente soggetti a questo "rischio", giustamente evidenziato da Straw e Cooper : subire quella che, nella letteratura specialistica viene indicata con il termine *double bind* (doppia coercizione). Da un lato, l'invito da parte del top management ad avere una straordinaria fiducia in se stessi e nelle proprie doti professionali di vendita, dall'altro una sistematica ed ossessiva "misurazione" dei risultati ottenuti, a cui segue l'applicazione meccanica di un sistema (retributivo e di carriera) del tipo : *premio/punizione*. Il meccanismo – non certo di ardua comprensione per coloro i quali operano nel settore della vendita di strumenti finanziari evoluti – è molto chiaramente illustrato dalla studiosa di scienze politico-sociali MICHELA MARZANO dell'Université Paris- Descartes: oggi molti lavoratori dipendenti "*da un lato sono esortati ad avere fiducia in loro stessi, e a non lasciarsi influenzare dagli altri ; dall'altro, si ritrovano sistematicamente sottoposti al giudizio di una società che non sopporta la fragilità, che costantemente li valuta sulla base del successo ottenuto, e che promuove il successo come unico criterio di valore*" (4). La pregnante considerazione della prof. Marzano si attaglia perfettamente alla situazione vissuta quotidianamente nel mercato della promozione e commercializzazione di prodotti finanziari, basta sostituire alla parola *società* il più specifico termine *valutatore delle risorse umane* operante in azienda.

Sia il ben noto meccanismo degli incentivi retributivi individuali unicamente fondati su *performance di vendita* di breve/brevissimo periodo (oggetto delle cosiddette *pressioni commerciali*), sia l'automatico aggancio degli incentivi alla produttività non più individuale ma di gruppo (non rare volte, nel sistema creditizio/assicurativo italiano, collegati a forme più o meno velate di "tornei", in cui la competizione avviene non più tra singoli individui ma tra gruppi (agenzie, regioni, comparti, etc.) finiscono così per premiare pochissimi e deludere molti, innescando inoltre processi di distress difficilmente controllabili. Non solo; la stessa promozione che talvolta (non sempre) consegue al raggiungimento di *over-budget* finisce per ritorcersi contro lo stesso "premiato", obbligandolo in seguito a svolgere mansioni del tutto diverse da quelle che caratterizzavano la sua precedente professionalità e sovente prive di adeguata formazione. A *stress* si aggiunge stress. Osserva a tale proposito – a nostro avviso giustamente – il prof. GIORGIO BRUNELLO: "*Non sempre una persona che svolge molto bene una funzione è la più adatta a funzioni diverse e mansioni di livello superiore. Ad esempio, un individuo può essere un venditore molto abile, ma un disastroso organizzatore del lavoro dei venditori a lui sottoposti...*" (5). Forse non è stato ancora sufficientemente indagata la problematica non *marginale* –

a nostro avviso anzi *cruciale* nell'organizzazione del lavoro bancario/assicurativo – del potenziale distress individuale collegato alla mancanza di una formazione sufficiente ed efficiente offerta dalla banca tutte le volte che, autonomamente, procede a promozioni conseguenti al raggiungimento di *over-budget* di vendita.

Va inoltre sottolineato che retribuzioni tarate solo su meccanismi del tipo "torneo", esasperato monitoraggio delle *performance individuali e/o collettive* di vendita, accessi di carriera unicamente strutturati sulla produttività di breve periodo non solo rappresentano a livello di singolo lavoratore potenziali cause di distress ma – come acutamente fa osservare C.OFFE – risultano inefficienti anche a livello aziendale, perché spesso inducono il lavoratore non a *cooperare* per raggiungere un obiettivo ma solo a...*competere* con altri lavoratori. *"Il lavoratore – fa notare Offe – deve anche voler lavorare; quindi il problema essenziale di ogni impresa od organizzazione consiste nell'invitare il lavoratore, come soggetto di forza lavoro, alla cooperazione"* (6). Rapporti lavorativi solo di tipo competitivo all'interno dell'organizzazione commerciale d'impresa non possono che generare per essa, soprattutto nel lungo periodo, disutilità economica anche se, in una ottica meramente di breve periodo, incrementano la redditività della stessa. Inevitabilmente producono poi situazioni di distress. Il distress, infatti, nasce e si autoalimenta tutte le volte che l'agire lavorativo, le prassi di vendita, non sono "condivise" dai soggetti che devono applicarle, non rispondono alle loro convinzioni etico-professionali e ad una scala valoriale condivisa. Lo stress nasce e si autoalimenta tutte le volte che l'autonomia decisionale del singolo è, *de facto*, ignorata; anche se, in maniera talvolta ridondante, affermata ed enfatizzata sulla carta... o a parole. I pericoli insiti in questo miope atteggiamento del top management e di chi governa l'impresa di non rispetto dell'autonomia professionale dei singoli operatori commerciali sono acutamente illustrati dalla prof. Marzano. Riportiamo per intero il suo pensiero, proprio perché fortemente esplicativo delle ragioni che alimentano oggi il *distress* di molti addetti alla vendita di prodotti finanziari evoluti e di come le stesse aziende tendano a sottovalutarne la portata anche sul versante della creazione di valore e di incremento del ROE.

" Il problema che oggi pone il nuovo pensiero manageriale è la strumentalizzazione della nozione di autonomia: i lavoratori sono invitati a dar prova di iniziativa e ad assumere dei rischi. Si valorizza la loro autonomia. Nel medesimo tempo, gli obiettivi da raggiungere sono stabiliti dalla direzione e non possono essere messi in discussione. I margini di manovra lasciati ai dipendenti riguardano solo i mezzi con cui realizzare gli obiettivi. L' autonomia si riduce a ben poca cosa: è molto

relativa e soprattutto impedisce ai lavoratori, come dicono i filosofi, di autodeterminarsi. In compenso, serve a giustificare il fatto che, se gli obiettivi non vengono raggiunti, siano i dipendenti a doversi assumere la piena responsabilità del fallimento. In quanto agenti autonomi, infatti, essi sono responsabili delle loro azioni e delle conseguenze delle loro azioni: nessun errore potrà essere perdonato" (7). Non può, a questo punto, che sorgere spontanea la domanda: "Si può, nello stesso tempo, non essere liberi di fissare i propri obiettivi ed essere completamente responsabili di un eventuale fallimento?".

Non raggiungere un obiettivo di vendita viene quindi a coincidere, per il lavoratore, ad una dichiarazione implicita di fallimento sul lavoro e, non poche volte, subentrano stati psicologici di rabbia, impotenza, invidia, rimpianto, senso di colpa, depressione, frustrazione. Su essi faremo tra breve alcune riflessioni.

2. STRESS E NEUROECONOMIA DEL LAVORO

Punto di intersezione tra neuroscienze ed economia comportamentale, la cosiddetta *neuroeconomia* (ed in particolare la *neuroeconomia* applicata ai rapporti di lavoro), moderna disciplina che studia i criteri di razionalità adottati dagli individui quando si trovano alle prese con le abituali attività economiche (quale appunto *il lavoro*), offre oggi alcuni spunti interessanti per comprendere meglio il distress collegato al mancato riconoscimento degli sforzi individuali compiuti dal lavoratore addetto ad attività di promozione e di vendita di strumenti finanziari. Recenti accurati studi (C. Zink, A. Damasio, B. Abler, M. Pessiglione e soprattutto Sacha Gironde) hanno chiaramente illustrato i meccanismi fondamentali del cervello che sono alla base dei nostri comportamenti, delle nostre emozioni e dei nostri sforzi per raggiungere determinati risultati in ambito economico. *"Che cosa accomuna la frustrazione che sentiamo quando non riceviamo la ricompensa monetaria che pensavamo di meritare al senso di ingiustizia che proviamo quando riteniamo di essere stati lesi durante un'interazione sociale?"* - si chiede Sacha Gironde. La risposta che viene fornita è di una certa complessità scientifica ma merita – a nostro giudizio – di essere analizzata, perché, scientificamente, di una certa robustezza. Sia l'ingiustizia sociale che la frustrazione personale per non aver ricevuto la ricompensa attesa attivano l'*insula* (regione del cervello associata al disgusto fisico e morale) e *"poco importa per l'insula* – così si esprime Gironde – *quali*

sono le ragioni per le quali non ho avuto quei soldi. Che ciò avvenga perché qualcun altro me ne ha privato o perché il computer sembra non funzionare correttamente, la frustrazione per il mancato ricevimento di una ricompensa attesa mi mette in uno stato di sofferenza emotiva" (8). Quando sono privato di una remunerazione che mi attendevo o che, comunque, ritenevo di meritare, *"questa privazione provoca un sentimento di dispetto forte quanto quello che posso provare nel caso di dolore fisico".*

Questa "sofferenza emotiva", questo senso di ingiustizia sociale subita, che spesso si interseca o si confonde con la frustrazione per la dolorosa incapacità nel raggiungere il risultato commerciale apprezzato e apprezzabile dall'azienda, attiva un meccanismo di "rammarico" che il più delle volte sconfinava in distress. Essere "deluso" significa semplicemente non ottenere ciò che ci si aspettava (la squadra di calcio per cui tifo ha perso ; sono deluso), il "rammarico" – dal punto di vista della neuroeconomia – si sostanzia nel fatto che io avrei potuto ottenere un determinato risultato (raggiungere un budget di vendita), ma non sono stato capace di farlo e/o non sono stato messo in condizioni di farlo.

Il distress nasce quando il "rammarico" inibisce, di fatto, una reazione *positiva* agli eventi. Ad esempio, invece che rivolgermi al responsabile sindacale presente in azienda per esaminare il mio caso, mi rinchiudo in me stesso e taccio...

A livello neuro economico è stato evidenziato che quando si dà al singolo individuo l'opportunità di incrementare la propria retribuzione attraverso un piano di incentivazione collegato ai risultati commerciali conseguiti, si osserva un aumento nel rilascio di *dopamina* (una sostanza chimica che trasmette segnali da gruppi di neuroni ad altri gruppi di neuroni e quindi interviene in tutti i processi motivazionali) in una regione specifica del cervello detta *nucleo accumbens*. Zink con altri studiosi di neuroeconomia hanno inoltre evidenziato che quella particolare parte del cervello denominata *striato* (la zona del piacere) è attiva solo e unicamente quando i soggetti sentono di aver fatto qualcosa di creativo, attraverso un impegno individuale ed autonomo, per ottenere così un prefissato guadagno in termini monetari. Schematizzando – fa notare Gironde – *"il denaro ha sì effetti stimolanti, ma soprattutto quando si è attivamente coinvolti nel suo ottenimento"*(9). Un malfunzionamento del circuito cerebrale della *dopamina* (associato, ad esempio, nel nostro caso, a pressioni commerciali che inibiscono di fatto l'agire autonomo e responsabile del lavoratore) rischia invece di scatenare reazioni a catena di sofferenza emozionale, frustrazione e patologie tipiche delle condizioni di distress lavorativo. Su esse svolgeremo ora alcune sintetiche considerazioni.

3. STRESS E SALUTE : ALCUNE CONSIDERAZIONI IN MERITO

Cercheremo ora, sulla base di quanto fin qui evidenziato, di collegare i risultati delle neuroscienze relativi al distress in ambito lavorativo ad una sintetica panoramica di alcune patologie proprie di chi subisce, nel tempo, le deleterie conseguenze di pressioni commerciali permanenti e di difficile contenimento. Premettiamo innanzitutto che le banche e le società assicurative sono tuttoggi organizzazioni produttive poco dinamiche nella valorizzazione del proprio personale e presentano ancora pesanti sacche di marginalizzazione per i dipendenti non addetti alla vendita o, comunque, non appartenenti all'area commerciale. Ma anche all'interno dell'area commerciale, vale l'osservazione che svolge TONY CASSIDY, psicologo ed esperto di rapporti tra stress e salute fisica, in tema di sottovalutazione della dimensione "collettiva" e "di gruppo" dello stress da lavoro. *" All'interno di un'organizzazione alcuni gruppi possono sentirsi esclusi, sottovalutati e privi di sostegno, e la percezione di questa mancanza di stima può essere un'importante fonte di stress. Le ricerche sulle fonti di stress lavorativo a livello dell'organizzazione o del gruppo sono sempre più numerose. Ciò non implica che la prospettiva individuale debba essere abbandonata; si tratta piuttosto di tener conto di tutti i livelli – il livello individuale come il livello del gruppo e quello dell'organizzazione – con la conseguente moltiplicazione delle potenziali fonti di stress lavorativo" (10).* In estrema sintesi, Cassidy sottolinea l'importanza di non limitarsi a valutare e studiare lo stress del *singolo* lavoratore (anche quello, ovviamente) ma ampliare lo spettro di indagine ai gruppi strutturati di lavoratori (nel nostro caso: gli addetti alla vendita di prodotti finanziari evoluti) e soprattutto all'organizzazione del lavoro nel suo insieme.

Contestualizzando il discorso, condizioni di forte distress dovute, nel nostro caso, al non raggiungimento di ardui se non irrealizzabili obiettivi di vendita e/ o il dover sottostare acriticamente a piani di vendita non ritenuti eticamente corretti o adeguatamente remunerati nonostante gli sforzi profusi, se non direttamente "causa" di malattia – utilizzando le parole di un medico particolarmente attento a queste problematiche ed autore di molti autorevoli lavori su tale tema, BRUNO BRIGO – possono essere *"responsabili di un'alterata regolazione della attività difensiva immunitaria che, quando sia prolungata nel tempo, può indurre l'insorgenza di manifestazioni patologiche anche gravi. La persistenza di condizioni stressanti aumenta il rischio di malattie infiammatorie, allergiche, infettive, autoimmuni e tumorali.*

*Negli ultimi anni si è evidenziata inoltre la presenza di un'interazione reciproca tra gli ormoni dello stress da un lato e i mediatori del sistema immunitario dall'altro" (11). La caduta progressiva delle difese immunitarie dell'individuo viene quindi ad intrecciarsi con le tradizionali patologie legate appunto allo stress: ipertensione arteriosa, affezioni cardiovascolari, diabete, artrite reumatoide, affezioni gastroenteriche, inappetenza, sudorazione anomala, ansia e insonnia, stati depressivi, malattie psicosomatiche (12). Di particolare importanza poi il fatto che quando le condizioni di stress non sono occasionali bensì persistenti (collegate ad esempio, nella fattispecie, ad un monitoraggio aziendale ossessivo dei risultati di vendita) non si "liberano" soltanto gli ormoni dello stress "classici" (l'*adrenalina* secreta dalle ghiandole surrenali o la *noradrenalina* prodotta a livello della midollare surrenale e dalle terminazioni nervose del sistema simpatico) che rispondono a situazioni per cosiddire "emergenziali" i cui effetti si esauriscono progressivamente quando viene attivato il sistema nervoso parasimpatico, ma – come fa osservare Brigo – viene prodotto dalla parte corticale delle ghiandole surrenali un particolare ormone, il *cortisolo*, controllato dall'ipofisi: ora, "valori stabilmente elevati di cortisolo sono considerati come espressione di stress cronico" e ciò che più preoccupa è che essi rappresentano un elemento favorente l'invecchiamento precoce.*

Sintetizzando, lo stress quando si cronicizza, non solo è sempre più difficilmente controllabile con il passare dell'età e con la permanenza del lavoratore sul luogo di lavoro ma è esso stesso fattore di invecchiamento precoce. Nonostante le numerose terapie attivabili per prevenire e controllare lo stress, anche di natura non farmacologica (lo stesso Bruno Brigo è autore di un interessante e snello manuale che enfatizza l'uso dell'omeopatia, della fitoterapia, della oligoterapia e della gemmoterapia (13)), non va trascurato il fatto che lo stress "lascia sempre una ferita" in colui che lo subisce. Chiudiamo quindi questa breve nota riportando le sempre valide parole di MARIO FARNE' (uno dei più attenti studiosi italiani di queste problematiche) che devono anche suonare come monito a chi erroneamente ritiene che lo stress rivesta un'importanza secondaria rispetto alla possibilità offerta da retribuzioni strettamente collegate a risultati di budget di entità tale da migliorare sensibilmente il proprio livello di vita, "costi quel che costi". Scrive Farnè: *"ci sono persone che, dopo essersi avventurate in situazioni molto stressanti, credono che basti un po' di riposo per tornare allo stato precedente . Ma è solo un'illusione. Le ricerche dimostrano che ogni stress lascia una ferita, e che le riserve di vitalità bruciate non vengono ricostituite"(14).*

NOTE

- (1) A.STRAW e C.COOPER, *Stress sotto controllo in una settimana*, Finson Ed., 1999.
 - (2) Pag.21.
 - (3) Pag.23.
 - (4) M.MARZANO, *Estensione del dominio della manipolazione*, Mondadori, 2009, pag.128.
 - (5) G.BRUNELLO, *Economia del personale*, in BRUCCHI LUCHINO, *Manuale di economia del lavoro*, Il Mulino, 2001, pag.306.
 - (6) C.OFFE, *Disorganized Capitalism*, Polity Press.
 - (7) M.MARZANO, op. cit., pag. 71.
 - (8) S.GIRONDE, *La neuroeconomia – come il cervello fa i nostri interessi*, Il Mulino, 2010, pag. 61.
 - (9) Pag. 55.
 - (10) T.CASSIDY, *Stress e salute*, Il Mulino, 1999, pag.53.
 - (11) B.BRIGO, *Stress positivo – Stress negativo*, Tecniche Nuove Ed., 2007, pag. 14.
 - (12) Il tema dei rapporti tra ansia e stress e le ricerche sulla neurofisiologia del distress sono lucidamente trattati nel dossier : *Ansia e Stress*, in *Mente & Cervello*, n. 7/2004, pp. 34/65.
 - (13) B.BRIGO, *Stress e malattia-Prevenzione e trattamento*, Tecniche Nuove Ed. 1995.
 - (14) M.FARNE', *Lo stress*, Il Mulino, 1999, pag. 29.
-