

# EVENTI NEGATIVI A LAVORO E CORTISOLO

A cura di: Bochicchio Gaia, Di Bonaventura Manuel, Geria Davide, Leone  
Davide e Perrino Luca.



## **INTRODUZIONE**

Per sviscerare la complessa relazione che intercorre tra gli eventi negativi in ambito lavorativo e le alterazioni dei livelli di cortisolo, risulta fondamentale descrivere brevemente il costrutto dello stress lavorativo attraverso una breve analisi della letteratura sottostante. Tale preambolo susciterà lo sviluppo di due domande cruciali:

- quali eventi negativi, all'interno dell'ambiente lavorativo, tendono ad intensificare le reazioni di stress dei lavoratori?
- quale ormone viene secreto con l'attivazione del sistema di risposta allo stress, ossia l'asse ipotalamo-ipofisi-surrene?

A partire da questi due interrogativi, nei paragrafi successivi, verrà esposta una breve descrizione sia degli eventi negativi che frequentemente interferiscono nell'ambiente lavorativo (conflitti relazionali, shock di carriera, intensificazione del lavoro, insicurezza lavorativa, violenza e molestie sul lavoro e richieste di tipo emotivo) che del cortisolo, l'ormone che viene secreto in seguito all'attivazione dell'asse ipotalamo-ipofisi-surrene e che, attraverso la mobilitazione delle risorse energetiche e il controllo del sistema immunitario, intensifica la tolleranza dell'individuo agli stressor.

La descrizione dei due costrutti di interesse consentirà l'introduzione di uno studio dedicato, per l'appunto, alla relazione tra l'esperienza dei conflitti relazionali in ambito lavorativo e le alterazioni del ciclo giornaliero di cortisolo. Da tale studio emergerà l'importanza per il benessere dell'individuo di regolare le proprie emozioni negative. A tal proposito, in conclusione, verranno presentate delle strategie da adottare al fine di promuovere sia la riduzione dei livelli di cortisolo che una gestione efficace delle emozioni negative.

**LO STRESS DA LAVORO**, condizione caratterizzata da disturbi fisici, psicologici e sociali, si manifesta quando le richieste dell'ambiente di lavoro superano notevolmente le capacità del lavoratore di affrontarle.

I sintomi, tipicamente connessi ad una condizione di stress, si suddividono in:

- fisici, come emicrania, disturbi del sonno, aumento o perdita di peso;
- comportamentali, come assenteismo, isolamento, aggressività, eccessivo consumo di alcol, farmaci e tabacco;
- psicologici di tipo emotivo, come ansia, depressione, rabbia, paura e scoraggiamento;
- psicologici di tipo cognitivo, come perdita di prospettiva, tendenza al pensiero ossessivo e difficoltà di attenzione.

Lazarus (1966) afferma che lo stress si manifesta in prossimità di richieste che superano le risorse

adattive dell'individuo. L'autore, inoltre, sostiene che lo stress non dipenda unicamente dalla presenza di stressor nell'ambiente esterno ma anche dalla vulnerabilità costituzionale della persona e dall'adeguatezza dei suoi meccanismi di difesa. Nello sviluppare la sua concezione dello stress, Lazarus pone particolare attenzione alla valutazione della situazione da parte dell'individuo. La valutazione rappresenta il processo cognitivo estimativo che consente di attribuire significato alle relazioni tra la persona e l'ambiente. Lazarus identifica, in conclusione, due tipi di valutazione:

- la valutazione primaria, che ha luogo quando l'individuo attribuisce significato agli eventi e valuta l'importanza dell'evento stesso in termini di dolore, minaccia o sfida. La valutazione primaria determina se un potenziale fattore stressante può essere considerato dannoso, minaccioso o provocatorio. Tuttavia, la valutazione primaria non è, di per sé, sufficiente a stabilire il significato di un evento.

- la valutazione secondaria definisce ulteriormente il significato dell'evento e riconosce eventuali strategie di coping da adottare.

Secondo l'approccio psicologico, invece, lo stress è il risultato dell'interazione dinamica tra l'individuo e l'ambiente; due sono i filoni principali di tale approccio: l'approccio interazionale, che si concentra maggiormente sulle caratteristiche strutturali dell'interazioni individuo-ambiente; e l'approccio transazionale, che si focalizza sui meccanismi di base dell'interazione individuo-ambiente. Tra i modelli interazionali, il più noto è quello di Karasek (1979) che basa il suo costrutto su due variabili doppie:

- domanda (alta o bassa), intesa come carico di lavoro.
- controllo (alto o basso), inteso come autonomia decisionale e skill discretion (ampiezza delle abilità richieste).

Secondo il modello di Karasek, le due suddette variabili (domanda e controllo) danno vita a quattro possibili situazioni che possono risultare più o meno stressanti per la persona. Ad esempio, la combinazione alta domanda-basso controllo risulta ad alto strain potenziale, mentre la combinazione opposta, ossia alto controllo-bassa domanda è classificata a basso strain potenziale. Tale modello è stato successivamente ampliato da Johnson (1989) con l'introduzione di una terza variabile: il supporto tra colleghi e tra subalterni e superiori. La variabile supporto assume il ruolo di "cuscinetto" tra variabile domanda e variabile controllo.

Un altro modello interazionale è quello proposto da French (1982), che descrive lo stress come l'interazione tra variabili ambientali e caratteristiche rilevanti per la persona. Secondo l'autore, quando la domanda è proporzionata alle capacità di risposta dell'individuo, questa verrà percepita come adeguata ed armoniosa; in questo caso si parla di eustress. Quando, invece, la risposta è inadeguata e disadattiva si parla di distress.

Nei modelli transazionali, invece, lo stress è descritto come uno stato psicologico negativo che riguarda aspetti, emotivi e cognitivi, alla base delle rappresentazioni interiori della persona. Il significato che l'individuo attribuisce alla situazione vissuta determina, infatti, il grado di adattività della risposta. I modelli transazionali mostrano in modo chiaro come lo stress sia determinato dalla percezione soggettiva della richiesta, dalla consapevolezza della situazione e delle proprie capacità di fronteggiamento e dalle risposte conseguenti. Tra questi, il modello di Cox (modello ERI) e il modello di Siegrist (sforzo-ricompensa) sono i più noti. Il modello di Siegrist evidenzia come la motivazione individuale, indicata come fonte di sforzo intrinseca in contrapposizione alle richieste del lavoro che ne rappresentano quella estrinseca, giochi un ruolo primario nella percezione finale della situazione e, quindi, dello stress percepito; di conseguenza, maggiore sarà la motivazione, minore sarà lo stress percepito e viceversa, minore sarà la motivazione, maggiore sarà lo stress percepito.

Nel modello di Cox interessante è l'importanza attribuita al ruolo della domanda percepita, cioè il modo in cui ogni individuo percepisce la richiesta ambientale. L'insorgenza dello stress, secondo Cox, si verifica quando c'è uno squilibrio, definito imbalance, tra domanda percepita e percezione delle proprie capacità di reagire ad essa. Il modello di Cox sottolinea, pertanto, l'importanza della valutazione cognitiva, da parte dell'individuo, della potenziale fonte di stress e della sua capacità di farvi fronte. La teoria di Lazarus, precedentemente presentata, ha rafforzato l'importanza dei fattori soggettivi nel processo di stress affermando come gli effetti di potenziali fattori di stress sul benessere risentano, in gran parte, della valutazione cognitiva dell'individuo: se uno stimolo non viene inteso come rilevante per il soggetto, non provocherà alcuna attivazione emozionale e non sarà, quindi, possibile il verificarsi dello stress. Allo stesso modo per Cox, lo stress insorge quando vi è squilibrio tra l'esigenza percepita di dare una risposta e la capacità di rispondere.

Per quanto concerne lo stress lavorativo, è possibile individuare degli **EVENTI NEGATIVI** che, manifestandosi all'interno dell'ambiente di lavoro, tendendo ad intensificare le reazioni di stress dei lavoratori.

1. **Conflitti relazionali.** Tra gli stressor legati all'ambiente lavorativo, il conflitto con i colleghi è considerato uno dei più critici. Infatti, a sostegno di questa affermazione, dalla relativa letteratura emergono due dati interessanti: prima di tutto, i conflitti interpersonali, se non gestiti adeguatamente, potrebbero minacciare il benessere dei lavoratori; in secondo luogo, risulta notevole l'importanza che i conflitti assumono all'interno della vita dei lavoratori, quest'ultimi, infatti, dedicano fino al 42% del loro tempo per la risoluzione dei conflitti stessi. Inoltre, anche grazie al contributo di numerosi studi empirici oggi i conflitti con i colleghi sono considerati influenti eventi negativi a lavoro. Le incompatibilità interpersonali, che si manifestano all'interno dell'ambiente

lavorativo, molto probabilmente rappresentano le cause principali alla base dei conflitti e delle tensioni interpersonali. Questa affermazione trova conferma soprattutto nell'ambiente lavorativo odierno, esso infatti è contraddistinto da una forza lavoro fortemente diversificata in termini di valori e convinzioni. La teoria della conservazione delle risorse di Hobfoll (2001) assume, all'interno di questa discussione, un ruolo rilevante in quanto consente di comprendere, sul piano teorico, l'importanza dei conflitti lavorativi.

La teoria della conservazione delle risorse parte dal presupposto che le persone manifestino un innato ed appreso desiderio di difendere, mantenere e potenziare le proprie risorse (intese come tutto ciò che assume valore per la persona stessa), motivo per il quale cercano di limitare il più possibile qualsiasi stato che ne possa compromettere la sicurezza. Tale teoria, pertanto, riconduce lo stress alla consapevolezza della persona di possedere una limitata disponibilità di risorse per far fronte alle richieste del lavoro. Secondo la prospettiva di Hobfoll, i conflitti interpersonali devono pertanto essere interpretati come eventi negativi; essi potrebbero, infatti, compromettere la stabilità sia delle risorse personali del lavoratore, come l'autostima, che delle risorse lavorative, come il supporto sociale.

Intuitivamente è possibile constatare come l'esperienza del conflitto interpersonale determini una notevole intensificazione delle emozioni negative esperite dai lavoratori. Specificatamente sembra, inoltre, che differenti cause e contenuti del conflitto inneschino emozioni negative altrettanto diverse.

2. Shock di carriera. Gli shock di carriera rappresentano degli eventi, innescati da fattori esterni al controllo dell'individuo, tanto eccezionali quanto travolgenti. Tali eventi, inoltre, inducono il lavoratore a riflettere sul proprio percorso professionale e sulla vita nel suo complesso. Pertanto, nonostante tali eventi, esterni ed imprevisi, siano alla base di conseguenze dannose ed indesiderate, potrebbero generare anche ripercussioni positive in termini di carriera. La suddetta duplicità trova origine dal periodo di pausa forzata che il lavoratore è costretto a vivere durante gli eventi shock; la pausa forzata consente, infatti, al lavoratore di ripensare, rivedere e rielaborare gli obiettivi da porsi rispetto al percorso professionale.

In conclusione, gli shock di carriera racchiudono tutte quelle situazioni nelle quali il lavoratore, improvvisamente ed involontariamente, si trova a dover modificare radicalmente il contenuto, la modalità e il luogo di lavoro. Questa situazione si è verificata recentemente durante la pandemia di Covid-19: gli impieghi a tempo pieno in ufficio hanno lasciato spazio a impieghi a tempo pieno da remoto.

3. Intensificazione del lavoro. Molti studi empirici testimoniano il ruolo dell'intensificazione del lavoro nello sviluppo dello stress. L'intensificazione del lavoro implica non solo volumi di lavoro

più elevati ma anche maggiore pressione sul lavoro che comportano, conseguentemente, una maggiore richiesta di sforzo al lavoratore. Negli ultimi 20 anni, sono aumentati più o meno costantemente i lavoratori che riferiscono un'intensificazione del loro lavoro. Questo dato preoccupante potrebbe essere spiegato da molteplici fattori. Prima di tutto, la riduzione del personale adottata da molte aziende ha comportato che la stessa mole di lavoro fosse ripartita in un numero ridotto di lavoratori. In secondo luogo, l'avvento delle nuove tecnologie comunicative ed informatiche hanno reso i lavoratori sempre più reperibili e raggiungibili. In terza battuta, i nuovi sistemi di organizzazione del lavoro, come la qualità totale e la produzione snella, perseguono l'obiettivo di aumentare la produttività e i margini di profitto. Tuttavia, tali sistemi di organizzazione del lavoro presentano dei risvolti negativi in termini di aumento delle richieste e delle pressioni lavorative a svantaggio del lavoratore. Per ultima, la crescente richiesta di apprendimento posta ai lavoratori volta a mantenere elevati i livelli di prestazione dei lavoratori stessi. Tale richiesta, tuttavia, implica molto spesso che l'apprendimento sollecitato dall'azienda venga portato avanti nel tempo libero del lavoratore non pagato.

4. Insicurezza lavorativa. La volatilità del mercato del lavoro attuale, caratterizzato dall'emersione di nuove ed atipiche tipologie contrattuali, ha determinato una progressiva diffusione del fenomeno della disoccupazione. All'interno di questo contesto lavorativo, l'insicurezza lavorativa rappresenta una determinante importante dello stress da lavoro. L'espressioneinsicurezza lavorativa indica la convinzione del lavoratore circa l'instabilità del proprio lavoro e la difficoltà nel trovare un'altra mansione. Questa credenza elicitanel lavoratore la preoccupazione di diventare disoccupato. Le conseguenze negative dell'insicurezza lavorativa possono assumere una valenza particolarmente allarmante; infatti, gli studi dedicati agli effetti dell'insicurezza lavorativa hanno rilevato, nell'ultimo decennio, un'elevata correlazione tra tasso di disoccupazione e suicidi.

5. Violenza e molestie sul lavoro. La violenza e le molestie nell'ambito lavorativo potrebbero produrre forti ed immediate reazioni da stress causando, nei casi più estremi, conseguenze traumatiche. Secondo alcuni dati ISTAT del 2014 il 4,3% dei lavoratori subisce ingiustizie e discriminazioni sul lavoro e l'1,5% intimidazioni e violenze fisiche. Inoltre, i tradizionali settori lavorativi nei quali i lavoratori sono più a rischio di maltrattamenti sono i settori della sanità, dei trasporti e della pubblica amministrazione.

6. Richieste di tipo emotivo. Le richieste di tipo emotivo implicano il dovere da parte del lavoratore di affrontare situazioni emotivamente faticose, scomode e angoscianti. Tali situazioni potrebbero generare reazioni stressanti nel lavoratore in quanto richiedono allo stesso lavoratore di svolgere un lavoro di regolazione delle sue risposte emotive nelle interazioni con clienti, pazienti, superiori, collaboratori o colleghi. La regolazione implica la simulazione di emozioni differenti da quelle

esperite internamente con l'intento di suscitare reazioni positive negli altri oppure l'occultamento di emozioni negative (come rabbia o sconforto) internamente percepite.

**IL CORTISOLO**, un ormone steroideo, consente all'individuo, in questo caso al lavoratore, di tollerare i numerosi stressor presenti nell'ambiente.

Le ghiandole surrenali, ognuna situata sull'estremità superiore di ciascun rene, sono costituite da due parti: una centrale definita midollare e una periferica chiamata corticale. La corticale produce il cortisolo che, quando viene rilasciato nel flusso sanguigni, agisce sull'organismo mobilitando le riserve energetiche e controllando il sistema immunitario. Il processo di produzione del cortisolo implica il susseguirsi di numerose fasi:

- i neuroni neurosecretori parvocellulari, collocati nell'ipotalamo paraventricolare, controllano la corticale del surrene e stabiliscono se uno stimolo è stressante o meno;
- i neuroni neurosecretori parvocellulari rilasciano un peptide chiamato ormone stimolante la secrezione di corticotropina (CRH);
- il CRH percorre il tragitto verso l'ipofisi anteriore e nel giro di circa 15 secondi stimola la liberazione di corticotropina (ACTH);
- L'ACTH entra nella circolazione generale e raggiunge la corticale del surrene dove stimola il rilascio di cortisolo.

I neuroni neurosecretori parvocellulari sono regolati da due strutture: l'amigdala e l'ippocampo. Una volta raggiunta l'amigdala, l'informazione sensoriale viene analizzata e inviata ai neuroni del nucleo centrale. La risposta da stress viene generata quando il nucleo centrale dell'amigdala diviene attivo. Inoltre, l'amigdala è in stretta connessione con un gruppo di neuroni definito nucleo del letto della stria terminale che attivano l'asse ipotalamo-ipofisi-surrene e la risposta da stress. L'asse ipotalamo-ipofisi-surrene è regolato anche dall'ippocampo che sopprime piuttosto che stimolare il rilascio di CRH.

L'ippocampo contiene numerosi recettori per i glucocorticoidi che rispondono al cortisolo rilasciato dalle ghiandole surrenali in seguito all'attivazione dell'asse ipotalamo-ipofisi-surrene.

L'ippocampo, pertanto, partecipa al circuito di feedback dell'asse ipotalamo-ipofisi-surrene inibendo, quando il livello di cortisolo diviene troppo alto, il rilascio di CRH e quindi il successivo rilascio di ACTH.

L'esposizione prolungata al cortisolo, durante i periodi di stress cronico, può causare conseguenze disastrose per l'organismo. Tale esposizione prolungata genera un circolo vizioso nel quale la risposta da stress sempre più pronunciata intensifica il rilascio di cortisolo portando una grave degenerazione dei neuroni ippocampali. Pertanto, lo stress cronico provoca un invecchiamento prematuro del cervello.

Il cortisolo svolge anche un ruolo fondamentale per la regolazione del sonno e del ritmo circadiano. Al mattino si registrano livelli di cortisolo più elevati per facilitare il corpo a svegliarsi, mentre di notte i livelli di cortisolo diminuiscono per favorire il sonno; è necessario che tale meccanismo funzioni regolarmente.

Da ciò emerge l'importanza che assume il cortisolo e gli effetti che un'esposizione prolungata al cortisolo potrebbe produrre sulla salute, come disturbi del sonno, aumento di peso, compromissione del sistema immunitario, problemi metabolici e disturbi dell'umore.

Risulta, pertanto, necessario gestire efficacemente lo stress non solo controllando le proprie abitudini legate all'alimentazione e al ciclo sonno-veglia ma anche sviluppando adeguate strategie di coping per fronteggiare le problematiche lavorative ed extralavorative.

Per comprendere la complessa **RELAZIONE CHE INTERCORRE TRA EVENTI NEGATIVI E CORTISOLO**, di seguito verrà presentato, come esempio, l'articolo di ricerca intitolato "Dynamic Associations of Relational Conflicts at Work and Consequent Negative Emotion Dynamics With Diurnal Cortisol Variations" redatto in cooperazione tra il Dipartimento di Psicologia dell'Università di Roma "La Sapienza" e il Dipartimento di Scienze Chimiche, della Vita e della Sostenibilità Ambientale dell'Università di Parma con la partecipazione di Valentina Sommovigo, Luca Carnevali, Cristina Ottaviani, Valentina Rosa, Lorenzo Filosa, Laura Borgogni e Guido Alessandri. Nello studio, come obiettivo principale, è stata investigata se la sperimentazione di conflitti potesse essere collegata ad un'alterazione del ciclo giornaliero del cortisolo tramite due meccanismi:

- la mera esperienza di essi e il numero di conflitti esperiti da un lavoratore in un giorno di lavoro;
- i cambiamenti nelle dinamiche di emozioni negative.

In particolare, questo articolo esamina se le esperienze giornaliere dei lavoratori di conflitti episodici e le conseguenti modifiche nelle emozioni negative siano collegati a specifici pattern di cortisolo giornaliero. Per testare le ipotesi è stata utilizzata una valutazione ecologica real-time durante due giorni consecutivi. È stata offerta una prospettiva analitica che catturasse la dissoluzione temporale dei conflitti e le loro conseguenze. Gli indici utilizzati per misurare la variazione dei livelli di cortisolo sono stati 3:

- CAR, cortisol awakening response, livelli di cortisolo al momento del risveglio;
- DCS, diurnal cortisol slope; andamento giornaliero di cortisolo, che è indicativo del decremento dei livelli di cortisolo durante la giornata;
- AUCg, overall cortisol daily production, la produzione complessiva giornaliera di cortisolo.

Il campione era composto da 166 lavoratori full-time appartenenti a vari settori che interagissero direttamente con il pubblico, i quali rappresentano una categoria a maggiore rischio di sovraccarico

allostatico a causa della ripetuta esposizione a stress relazionale e richieste. Tra questi sono stati poi individuati due gruppi di lavoratori divisi in base a chi ha esperito effettivamente un conflitto rispetto a chi non lo ha esperito. Gli aspetti analizzati delle dinamiche temporali di emozioni negative sono stati 4:

- la sperimentazione di dinamiche di emozioni negative prima del conflitto;
- la presenza di un picco massimo transitorio post conflittuale;
- una simmetrica alterazione “duratura” dei livelli di emozioni negative post conflittuali;

L'ipotesi proposta è stata questa: esperienza e numero di conflitti correlano negativamente con CAR e DCS, ma positivamente con AUCg.

Prima di esporre i risultati di tale studio, risulta necessario esporre una breve analisi della letteratura e delle premesse teoriche che hanno permesso la realizzazione del medesimo studio.

A differenza degli altri stressor giornalieri, i conflitti a lavoro non permettono a chi li percepisce di abituarsi a livello emotivo (Bolger, 1989). Infatti, la ricorrenza di conflitti relazionali è associata a distress lavoro-correlato (Lee et al., 2022), job burnout (Greenbaum et al., 2014) e sintomi depressivi (Frone, 2000). Una via potenziale tramite la quale i conflitti a lavoro potrebbero minacciare il benessere dei lavoratori potrebbe essere quella HPA, asse ipotalamo-ipofisi-surrene, il sistema di risposta allo stress. (Chrousos, 2009). Sotto condizioni non stressanti, come precedentemente accennato, il cortisolo segue un ritmo circadiano fisiologico, con un picco nel giro di un'ora dal risveglio e un andamento decrescente durante tutto lo scorrere del giorno, con i livelli più bassi di notte (Sapolsky, 2000). Tuttavia, lo stress legato ai conflitti può provocare livelli aumentati di cortisolo durante le ore lavorative e alterare il tipico ciclo giornaliero del cortisolo, specialmente in condizioni incontrollabili come i conflitti interpersonali a lavoro. (Dickerson & Kemeny, 2004). Un altro fattore che determina l'importanza dei conflitti relazionali a lavoro, data la sua possibile relazione con alterati livelli di cortisolo, è il fatto che un ciclo diurno alterato di cortisolo può compromettere diversi sistemi biologici e regolatori come quelli metabolici, del SNA, e immunitario (Adam, 2017). Anche dagli studi di Alacreau-Crespo (2020) è emerso che condizioni sperimentali caratterizzate da conflitti intragruppo e interpersonali elicitano emozioni negative più forti.

I risultati dello studio sono i seguenti:

- Modifiche nelle emozioni negative correlate ai conflitti. Innanzitutto, è stato possibile affermare l'emersione di differenze significative nell'esperienza di emozioni negative tra chi aveva riportato un conflitto e chi non lo aveva fatto, con maggiori livelli di emozioni negative per chi aveva riportato più conflitti. Per quanto riguarda l'andamento delle emozioni negative, queste hanno avuto un progressivo e lineare decremento prima del conflitto seguite, poi, da un picco massimo durante il

verificarsi del conflitto; nell'arco di tempo post-conflittuale hanno continuato a decrescere.

- Predizione di CAR dalle modifiche nelle emozioni negative correlate ai conflitti. Maggiore era l'incremento momentaneo delle emozioni negative elicitate da un conflitto, minore era il CAR dei lavoratori, livelli di cortisolo al risveglio.

-Predizione di DCS. Maggiore era l'incremento momentaneo delle emozioni negative elicitate da un conflitto, minore era il DCS dei lavoratori.

- Correlazione positiva tra l'età e DCS predizione di AUCg. Più il livello di emozioni negative tendeva ad un decremento dopo un conflitto, minore era l'AUCg del lavoratore. Maggiore era l'incremento momentaneo delle emozioni negative elicitate da un conflitto, minore era il livello di AUCg del lavoratore. Maggiore era il conflitto esperito dal lavoratore, maggiore era il livello complessivo di AUCg.

Per generalizzare i risultati, è stato dimostrato che la semplice esperienza e il numero di conflitti hanno introdotto variazioni significative negli indici di cortisolo che catturano la produzione complessiva di cortisolo durante l'arco della giornata (DCS e AUCg). In individui sani, un incremento di cortisolo a breve termine in risposta allo stress, come gli stressor lavoro-correlato, può essere certamente considerato adattivo ma, se ripetuto e prolungato, può portare a modifiche croniche nell'AUCg; perciò, l'AUCg è l'indice più rappresentativo ed esplicativo degli stressor cumulati durante il giorno. Si ritiene che livelli maggiori di AUCg possano rappresentare una potenziale via che, se esposta ripetutamente a conflitti lavorativi, può compromettere diversi sistemi biologici e regolatori e aumentare il rischio di sperimentare uno stato patologico (Adam et al., 2017; Kumari et al., 2011). Tuttavia, è stato anche dimostrato che deviazioni del livello di cortisolo in entrambe le direzioni sono potenzialmente patogene (Miller,2007). I lavoratori che hanno mostrato un declino più rapido delle emozioni negative dopo un conflitto avevano livelli minori di AUCg. Ciò dimostra, come già affermato, l'importanza fondamentale per un individuo di regolare le proprie emozioni negative per il mantenimento del benessere.

In merito alle **STRATEGIE DA ADOTTARE AL FINE DI PROMUOVERE LA RIDUZIONE DEI LIVELLI DI CORTISOLO E AGLI ELEMENTI IN GRADO DI FAVORIRE UN EFFICACE GESTIONE DELLE EMOZIONI NEGATIVE**, ci focalizziamo principalmente su: regulatory emotion self-efficacy beliefs (RESE), supporto sociale, ambiente di lavoro, tecnica di deep breathing e terapia EMDR.

La regolazione emotiva sta ad indicare una serie di strategie e comportamenti messi in atto dall'individuo per regolare l'emozione provata in un dato momento; riguarda sia le emozioni positive che negative. Le convinzioni regolatrici di autoefficacia emotiva nella gestione delle emozioni negative (RESE-NE; Caprara et al., 2008) rappresentano una delle strutture psicologiche

socio-cognitive più importanti a supporto della regolazione delle emozioni negative (Alessandri et al., 2023a, 2023b). Mentre la regolazione delle emozioni negative riguarda l'effettiva capacità di monitorare e modificare gli stati emotivi negativi per perseguire comportamenti finalizzati, RESE-NE riflette la percezione individuale delle capacità di autoregolazione nella gestione delle emozioni negative, che non riflettono sempre pienamente l'effettivo livello di autoregolazione (Alessandri et al., 2015a, 2015b). Alcune persone, infatti, potrebbero non essere in grado di riconoscere pienamente le proprie capacità sovrastimandole o sottostimandole (Alessandri et al., 2015a, 2015b). I risultati di un recente studio hanno evidenziato che forti convinzioni personali nella capacità di gestire efficacemente le emozioni negative prevedono una minore produzione di cortisolo durante il giorno, attraverso la promozione delle convinzioni riguardo la self-efficacy (SE) sul lavoro. È stato inoltre confermato il modello teorico in cui la SE lavorativa era il predittore più accurato della produzione giornaliera di cortisolo (cioè AUCg) ed il principale mediatore della relazione indiretta tra RESE-NE e AUCg. Da un punto di vista pratico, per migliorare il RESE-NE dei dipendenti, i professionisti dovrebbero prendere in considerazione la possibilità di fornire ai dipendenti programmi di formazione sulla regolazione delle emozioni e sulla gestione dello stress per insegnare loro come regolare con successo le emozioni negative. I dipendenti potrebbero trarre vantaggio anche da programmi di formazione sulla ristrutturazione cognitiva positiva e auto-compassione o sulla consapevolezza del momento presente favorendo la riformulazione cognitivamente degli eventi negativi. Inoltre, potrebbero beneficiare di una formazione sistematica sull'autogestione che li aiuti a fissare obiettivi personali realistici, definire priorità chiare, essere ben organizzati e ottimizzare il tempo. In generale, i lavoratori con un forte senso di fiducia nella propria capacità di svolgere compiti lavorativi sono più efficaci nell'affrontare le loro richieste legate al lavoro. Al contrario, gli individui privi di capacità di autoregolazione emotiva possono rischiare di sentirsi sopraffatti dalle richieste legate al lavoro (Alessandri et al., 2023).

Fondamentale è anche il supporto sociale, che deve essere fornito per un efficiente aiuto nella gestione di eventi negativi o stressanti, tenendo presente le considerazioni e le caratteristiche personali degli individui che ne dovrebbero usufruire. Lo scopo della ricerca che prenderemo in considerazione, era di indagare come la visibilità del supporto e l'autoefficacia interagiscono per influenzare la reattività del cortisolo di un destinatario del supporto. Elemento cruciale della ricerca è la distinzione tra supporto visibile (sostegno che il ricevente è consapevole di ricevere) ed invisibile (il sostegno dato al di fuori della consapevolezza dei destinatari). I partecipanti con un'elevata autoefficacia hanno mostrato una diminuzione dei livelli di cortisolo in seguito ad un evento negativo o compito stressante quando ricevevano un supporto invisibile, ma non con un supporto visibile. Al contrario, i partecipanti connotati da bassa autoefficacia hanno mostrato una

diminuzione dei livelli di cortisolo a quando hanno ricevuto un supporto visibile, ma non invisibile. In sintesi, quando qualcuno crede di avere la capacità di gestire un fattore di stress da solo, il supporto invisibile tampona lo stress fisiologico. Al contrario, quando qualcuno non crede di avere la capacità di gestire un compito, sapere di aver ricevuto supporto ha benefici fisiologici. In breve, per aggirare con successo i costi del supporto, i fornitori di supporto devono abbinare la visibilità del supporto alle caratteristiche individuali del destinatario (Crocket et al., 2016).

Entrando più nello specifico, ma rimanendo sempre nell'area del supporto sociale, possiamo assumere come ulteriore elemento di aiuto nella gestione delle emozioni negative un ambiente di lavoro attento alle esigenze dei propri lavoratori e della propria salute psicofisica, soprattutto nel verificarsi di eventi negativi o stressanti come, ad esempio, il conflitto relazionale tra colleghi. Dal punto di vista organizzativo, la direzione dovrebbe innanzitutto adottare misure per prevenire che si verifichino conflitti relazionali tra colleghi. A questo scopo, le organizzazioni potrebbero prendere in considerazione l'istituzione di un codice di condotta caratterizzato dal rispetto reciproco tra colleghi e l'introduzione di una politica etica scritta di tolleranza zero verso comportamenti irrispettosi tra gli altri sul posto di lavoro. Inoltre, si raccomanda alle organizzazioni l'implementazione di programmi di ricompensa e riconoscimento per i lavoratori che mantengono eccellenti standard etici di comportamento per scoraggiare il personale dall'intraprendere comportamenti irrispettosi. Le organizzazioni dovrebbero inoltre informare il personale sui potenziali costi legati al conflitto relazionale con i colleghi e prepararlo a reagire in modo appropriato ai colleghi conflittuali, comprese le strategie per disinnescare i colleghi turbati e allentare i conflitti sul lavoro. A tal fine, i professionisti potrebbero fornire ai propri lavoratori programmi di formazione su competenze e tecniche efficaci di gestione/evitamento dei conflitti per prevenire e ridurre i conflitti relazionali con i colleghi. Questi programmi potrebbero essere integrati con corsi di formazione sulle capacità e sulle strategie di regolazione delle emozioni per imparare a recuperare emotivamente dal conflitto relazionale con i colleghi. Questi programmi potrebbero anche essere combinati con attività di formazione volte a promuovere le competenze trasversali relazionali dei lavoratori, insieme a laboratori di civiltà sul posto di lavoro per promuovere comportamenti di supporto tra colleghi. I supervisori potrebbero anche organizzare sessioni periodiche di condivisione con i membri del gruppo in cui i lavoratori sono incoraggiati a condividere apertamente le loro esperienze emotive sul lavoro per aiutarli a riprendersi dalle emozioni negative. Anche i gruppi di debriefing riflessivo in cui i lavoratori sono stimolati a migliorare la flessibilità nell'assunzione di prospettive e a riflettere in gruppo sui problemi relazionali potrebbero essere utili per ridurre il verificarsi di conflitti relazionali con i colleghi. Potrebbero anche essere implementate sessioni di mentoring individuali o di gruppo per facilitare il

trasferimento di conoscenze da parte dei lavoratori meno esperti sulle strategie efficaci di regolazione delle emozioni (Alessandri et al., 2023).

Inoltre, diverse strategie permettono di agire direttamente sui livelli di cortisolo, favorendone una diminuzione e proponendo diverse soluzioni dal punto di vista fisiologico che agiscono indirettamente in modo benefico anche sul versante psicologico. La tecnica di Deep Breathing è una di queste, probabilmente quella che riscontra maggiori risultati, e consiste in un processo di respirazione profonda in grado di produrre miglioramenti fisiologici sui valori di cortisolo. Infatti, si è visto come il rilassamento indotto da respirazione diaframmatica aumenti lo stato di difesa antiossidante negli atleti dopo esercizio esaustivo, e che questi effetti si correlano con la concomitante diminuzione del cortisolo. È opinione condivisa in letteratura che praticare con regolarità e costanza la tecnica di respirazione profonda possa essere un facile e utile strumento per una buona qualità della vita, agendo indirettamente sulla gestione delle tensioni- stress che la vita di tutti i giorni costringe a seguire (Coco et al., 2015).

Un accenno merita, infine, la terapia EMDR, anche conosciuta come desensibilizzazione e rielaborazione attraverso i movimenti oculari. Le ricerche presenti in letteratura, si sono concentrate sull'analizzare l'effetto di questa particolare tipologia di terapia sui livelli di cortisolo di soggetti affetti da PTSD (disturbo da stress post-traumatico), riscontrandone una significativa diminuzione dei valori prima e dopo l'esposizione al trattamento. Se i soggetti non evitano più l'evento traumatico grazie al successo dell'elaborazione emotiva e/o alle modifiche cognitive che ne derivano, è possibile che il disagio correlato al trauma venga influenzato e ciò potrebbe riflettersi in cambiamenti nei livelli di cortisolo salivare pre e post trattamento. Questa differenza potrebbe essere concettualizzata come una diminuzione della reattività al fattore stress (Gerardi et al., 2010).

## **CONCLUSIONI**

Il cortisolo segue un ritmo circadiano fisiologico con un picco nel giro di un'ora dal risveglio e un andamento decrescente durante tutto lo scorrere del giorno, con il raggiungimento dei livelli più bassi di notte. Tuttavia, lo stress provocato dai conflitti lavorativi può causare livelli aumentati di cortisolo durante le ore lavorative alterando il tipico ciclo giornaliero del cortisolo. Di conseguenza, lo stress cronico e la conseguente esposizione prolungata al cortisolo possono comportare conseguenze disastrose per l'organismo e la sua salute con la manifestazione di: invecchiamento prematuro del cervello, disturbi del sonno, aumento del peso, compromissione del sistema immunitario, problemi metabolici e disturbi dell'umore. A partire da ciò è fondamentale per tutelare il benessere del lavoratore ridurre i livelli alterati di cortisolo adottando strategie di regolazione delle emozioni negative.

## **BIBLIOGRAFIA**

Alessandri G., Borgogni L. (2018), *Psicologia del lavoro: dalla teoria alla pratica. Volume I. L'individuo al lavoro.* Milano: FrancoAngeli.

Balducci C. (2015), *Gestire lo stress nelle organizzazioni.* Bologna: il Mulino.

Bear M. F., Connors B. W., Paradiso M. A. (2016), *Neuroscienze. Esplorando il cervello.* Milano: Edra Masson.

Coco, M., Blandini, M., Maci, T., Petralia, M. C., Massimino, S., & Perciavalle, V. (2015). Qualità della vita e livelli di cortisolo. *Journal of Biological Research*, 88(1), 117-118.

Cox T. (1987). Stress, coping and problem solving. In *Work & Stress*.

Crockett, EE, Morrow, QJ e Muyschondt, AC (2017). Circumnavigare il costo del supporto: variazioni del cortisolo in funzione dell'autoefficacia e della visibilità del supporto. *Giornale delle relazioni sociali e personali*, 34 (4), 578-593.

Gerardi M, Rothbaum BO, Astin MC, Kelley M. Cortisol Response Following Exposure Treatment for PTSD in Rape Victims. *J Aggress Maltreat Trauma*. 2010 Jun 1;19(4):349-356.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Adm Sci Q*.

Mansur J., Felix B. (2020), On lemons and lemonade: the effect of positive and negative career shocks on thriving. *Career Development international*, 26.

Rispens S., Demerouti E. (2016), Conflict at Work, Negative Emotions, and Performance: A Diary Study. *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals*, 9, 103-119.

Siegrist J., Starke D., Chandola T., Godin I., Marmot M., Niedhammer I., e Peter R. (2004). The measurement of Effort-Reward Imbalance at work: European comparisons. *Social Science & Medicine*.

Sommovigo, V., Carnevali, L., Ottaviani, C., Rosa, V., Filosa, L., Borgogni, L., & Alessandri, G. (2023). Dynamic associations of relational conflicts at work and consequent negative emotion dynamics with diurnal cortisol variations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 28(5), 277–290.

Sommovigo, Valentina; Tavolucci, Simone; Filosa, Lorenzo; Rosa, Valentina; Carnevali, Luca; Ottaviani, Cristina; Alessandri, Guido. (2023). Daily cortisol variations are predicted proximally by self-efficacy beliefs at work and indirectly by perceived self-regulatory abilities in managing negative emotions - In: *INTERNATIONAL JOURNAL OF PSYCHOPHYSIOLOGY*. - ISSN 0167-8760. -