

# AL TERMINE DELLO STRESS

GESTIONE RISORSE UMANE

# STRESS LAVORO CORRELATO

- A partire dal gennaio 2011 è obbligatorio per le aziende italiane effettuare la **valutazione dello SLC**. Era stato già anticipato nel **D.Lgs 81/08** (art 28 c1 bis ex D.Lgs 106/09) che si rifaceva esplicitamente all'**Accordo Europeo del 2004** sottoscritto dalle quattro maggiori organizzazioni Europee (CEEP, UEAPME, UNICE e ETUC) i cui contenuti erano rivolti alla **definizione studio dei criteri di prevenzione** di questo rischio.

# STRESS LAVORO CORRELATO

- La **Commissione Consultiva Permanente** si è poi espressa, attraverso la **circolare del 18 Novembre 2010**, in merito alle **tempistiche da rispettare**, imponendo tra gli altri, l'obbligo per i datori di lavoro di ripetere la valutazione con una frequenza non inferiore ai tre anni, salvo che gli esiti delle valutazioni pregresse non indichino situazioni di disagio che inducano ad adottare provvedimenti più restrittivi e tempistiche più ravvicinate.

# SANZIONI

- **Le sanzioni** comminate al datore di lavoro o dirigente in caso di mancata valutazione dello Stress Lavoro Correlato sono le seguenti:
- per **omessa redazione del DVR**, violazione Art. 29, c.1, l'arresto da 3 a 6 mesi o ammenda da € 2.500 a € 6.400;
- per **incompleta redazione del DVR** con omessa indicazione delle misure ritenute opportune al fine di garantire il miglioramento nel tempo dei livelli di sicurezza, è prevista una ammenda da € 2.000 a € 4.000.

# DEFINIZIONE SLC

- Si può definire lo **Stress da Lavoro Correlato**, come la percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore quando le richieste del contenuto, dell'organizzazione e dell'ambiente di lavoro, eccedono le capacità individuali per fronteggiare tali richieste [*European Agency for Safety and Health at Work*].

- Importante sottolineare e distinguere il concetto di Stress Lavoro Correlato, da quello di **Mobbing** inteso come una *persecuzione sistematica messa in atto da una o più persone allo scopo di danneggiare chi ne è vittima fino alla perdita del lavoro*. Se dunque i possibili rischi soprattutto a livello psicologico, evidenziati dagli indicatori sintomatici che vedremo di seguito, possono risultare analoghi, nello Stress manca la componente di intenzionalità che è invece presente nel mobbing.

- Una seconda distinzione opportuna da ricordare è quella relativa al fenomeno conosciuto come **Burn-Out** definito come : *l'esito patologico di un processo stressogeno che colpisce le persone che esercitano professioni d'aiuto, qualora queste non rispondano in maniera adeguata ai carichi eccessivi di stress che il loro lavoro li porta ad assumere.*

# RISCHI E FONTI DI STRESS SUL LAVORO

- Il processo di valutazione del rischio parte dall'identificazione delle fonti di stress nell'ambiente di lavoro, attraverso l'utilizzo di opportuni indicatori suddivisi tra quelli relativi al **contesto lavorativo** e quelli riconducibili invece al vero e proprio **contenuto del lavoro**.



# CONTESTO LAVORATIVO

- Tra i primi risultano essere fonti di stress particolarmente significative gli ambiti legati a **cultura e funzione organizzativa** (problemi legati alla comunicazione, scarsi livelli di sostegno e assenza di obiettivi professionali), ad ambiguità nella definizione della **carriera professionale** e del **ruolo all'interno dell'azienda**; a **manca di autonomia** relativamente alle responsabilità assegnate e a difficoltà nel gestire **rappporti interpersonali** sul luogo di lavoro.

# CONTENUTO DEL LAVORO

- Per quando riguarda invece il contenuto del lavoro, le fonti di stress possono derivare da **orari di lavoro** particolarmente pesanti, anche per esempio sui turni, a **carichi di lavoro eccessivi**, a **organizzazione del lavoro inadeguata rispetto alle competenze professionali**, e infine (ma non ultimo) a **carenze infrastrutturali** del luogo di lavoro, come ad esempio scarsa illuminazione, temperature disagiati, scarse condizioni igieniche, spazi insufficienti.

# *Sintomi stress lavoro correlato*

- I sintomi organizzativi rappresentano le manifestazioni di malessere e disagio (stress lavorativo) che i lavoratori possono sperimentare sul lavoro, espresse in diverse forme di “malfunzionamento” aziendale.
- La rilevazione dei sintomi organizzativi viene realizzata facendo riferimento alla letteratura scientifica (Kasl, Cooper, Cox, e altri) nella quale si ritrovano elenchi contenenti i fattori di rischio stress ritenuti maggiormente oggettivi.

Rilevare la presenza di tali sintomi (sintomi stress) non significa, comunque, individuare eventuali fonti/fattori di stress, bensì individuare dei comportamenti che denotano la presenza di stress lavorativo tra i lavoratori. In altre parole prendiamo coscienza che lo stress è presente tra i lavoratori ma non sappiamo ancora se è provocato dal lavoro (...lavoro correlato...) oppure dalla sfera privata, per saperlo dobbiamo verificare la presenza di possibili fonti o fattori di stress.

# Sintomi/segnali/indicatori della presenza/insorgenza di sintomi di stress

- ✓ **ORGANIZZATIVI**
- ✓ **COMPORTAMENTALI**
- ✓ **PSICOLOGICI**
- ✓ **FISICI/PSICOSOMATICI**

# Sintomi Organizzativi

- Assenteismo
- Turn over
- Conflittualità / Difficoltà relazionali
- Bassa qualità nelle prestazioni
- Infortuni /malattie professionali
- Cambio mansione
- Problemi disciplinari
- Violenza e molestie di natura psicologica
- Non conformità

# Sintomi comportamentali

- Indecisione e insicurezza
- Irrequietezza
- Impulsività crescente
- Diffidenza o aumento della stessa
- Capacità di giudizio ridotta ed aumento degli errori
- Impazienza e suscettibilità
- Voglia di isolarsi e/o non frequentare gli altri
- Difficoltà crescenti nei rapporti interpersonali
- Assuefazione all'alcool, al fumo e/o sostanze calmanti o stimolanti
- Disturbi del comportamento alimentare: attacchi bulimici (episodi anoressici più raramente)

# Sintomi Psicologici

- Concentrazione e attenzione ridotta
- Memoria meno pronta
- Nervosismo e irritabilità
- Stato ansioso e apprensivo costante
- Crisi d'identità
- Crisi depressive, autocommiserazione, crisi di pianto
- Tendenza a fantasticare
- Autocritica esagerata
- Pessimismo e cattivo umore



# Fisici / Psicosomatici

- Disturbi dell'alimentazione (anoressia, bulimia)
- Disturbi gastroenterici (ulcera e colite)
- Disturbi cardiocircolatori (ipertensione, ischemia)
- Disturbi respiratori (asma bronchiale)
- Disturbi urogenitali (alterazioni mestruali, incontinenza)
- Disturbi sessuali (impotenza)
- Disturbi locomotori (dolori lombari, reumatismo psicogeno, cefalee da contrazione muscolare).
- Disturbi dermatologici
- Disturbi del sonno

- Per concludere è importante sottolineare che individuare la presenza di **sintomi di stress lavoro correlato** riportati nell'elenco (comunque non completo) non significa individuare fonti / fattori di stress presenti all'interno dell'organizzazione, bensì individuare dei comportamenti compatibili con stati di stress. Nel caso in cui non siano presenti fattori di stress, non possiamo parlare di **stress lavorativo** ma di stress probabilmente generato da situazioni extra lavoro.

# VALUTAZIONE STRESS LAVORO CORRELATO

# Valutazione del rischio stress da lavoro

## correlato: cosa fare

Il D.Lgs. 81/08 impone degli obblighi al datore di lavoro: l'art. 28 del decreto, infatti, specifica che la valutazione dei rischi per la sicurezza e salute dei lavoratori deve riguardare *«tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori ivi compresi quelli riguardanti i gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari tra cui quelli collegato allo Stress Lavoro Correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'08/10/2004»*.

Tuttavia, individuare i rischi e gestire un percorso attento e specifico nella valutazione delle possibili cause di stress, può non essere semplice per il datore di lavoro.

# Chi effettua la valutazione

**Soggetti previsti dalla normativa** (indicazioni CCP: Definizioni e indicazioni generali + art. 29 c.1 d.lgs.81/08):

- ✓ Datore di lavoro (responsabile)
- ✓ RSPP (collabora)
- ✓ Medico competente aziendale (è coinvolto se nominato)
- ✓ RLS/RLST (è consultato preventivamente)
- ✓ Lavoratori e/o RLS/RLST (x la fase preliminare della valutazione)

# Chi effettua la valutazione

## Soggetti la cui partecipazione sarebbe opportuna

Per la fase preliminare della valutazione, equa rappresentanza di dirigenti e lavoratori esperti in numero proporzionato alle dimensioni del gruppo omogeneo di lavoratori valutato (*importanza della conoscenza delle condizioni reali del lavoro con particolare riferimento ai suoi aspetti organizzativi, relazionali e ambientali*).

Per la fase di approfondimento del rischio consulenti esterni \* in possesso di specifica professionalità per la somministrazione di questionari o operatori esperti per i focus group.

\* *Ai consulenti esterni non può essere delegata la gestione del processo valutativo*

# Conoscenze e capacità dei soggetti che effettuano la valutazione

- Conoscenze della natura del rischio e dei suoi effetti negativi.
- Conoscenza della realtà lavorativa, del concreto modo in cui le attività lavorative si svolgono.
- Capacità di leggere correttamente tutti gli aspetti relativi alle varie dimensioni dell'organizzazione del lavoro e del suo contesto ambientale e relazionale, specifici della realtà lavorativa da esaminare al fine di individuarne le eventuali situazioni disfunzionali o critiche che possono rappresentare possibili fonti di stress per i lavoratori.
- Capacità di gestire strumenti di tipo osservazionale, tipo check list, utili a raccogliere elementi oggettivi relativi a condizioni di stress.
- Conoscenza delle varie tipologie dei possibili interventi utili a eliminare o ridurre i possibili stressogeni lavorativi

# Chi effettua la valutazione nella scuola

**Deve essere garantita la partecipazione di tutte le componenti scolastiche**

- Dirigente scolastico o il suo vicario/collaboratore
- Responsabile SPP (o un addetto SPP, se il responsabile è esterno)
- Rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (se nominato o eletto)
- Medico competente (se nominato)
- Responsabile della Qualità (se la scuola è certificata)
- Coordinatore (ove esista questa figura)
- Rappresentanti di tutte le professionalità
- *Eventuali consulenti esterni*



- **Deve essere garantita la partecipazione dei soggetti che, per capacità, esperienza e anzianità di servizio, sono a conoscenza delle reali condizioni lavorative e che, per competenza sull'argomento, sono in grado di apportare un valido contributo all'analisi del rischio.**
- **Deve essere garantita una adeguata formazione del personale che effettua la valutazione**

# Informazione dei lavoratori sul rischio, sulle misure e sulle attività di prevenzione attuate

**Obiettivi:** Consentire un adeguato ed efficace contributo dei lavoratori alla valutazione e gestione del rischio con particolare riferimento all'analisi dei fattori di contenuto e contesto del lavoro.

## **Conoscenze e capacità da sviluppare:**

- Conoscenze della natura del rischio, dei suoi possibili effetti negativi sulla salute dell'individuo e dell'azienda, delle misure di prevenzione possibili e di quelle attuate, delle metodologie utilizzabili per valutarlo.
- Capacità di esprimere un parere sulla presenza di possibili condizioni di lavoro potenzialmente stressogene sia in riferimento, in generale, alle attività aziendali che alla propria situazione lavorativa.

# Soggetti cui deve essere riferita la valutazione

- ✓ Estensione della valutazione a tutti i lavoratori compresi dirigenti e preposti.
- ✓ Valutazione non riferita a singoli lavoratori (evitare possibili effetti discriminatorivi).
- ✓ Valutazione riferita a gruppi omogenei di lavoratori individuati dal datore di lavoro nel rispetto del criterio di esposizione a rischi dello stesso tipo tenendo conto dell'effettiva organizzazione aziendale.

# Gruppi omogenei di lavoratori cui riferire la valutazione nella scuola

**Personale appartenente ad un medesimo contesto organizzativo, ambientale e relazionale (stesso tipo di scuola, stessa sede scolastica).**

**Personale esposto a rischi dello stesso tipo**

- Personale docente
- Personale amministrativo
- Personale ausiliario
- Personale tecnico

# Strumenti di analisi

- Questionari anonimi
- Focus group
- Interviste semistrutturate
- Altre modalità, come, ad esempio, riunioni che consentano in coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'individuazione, attuazione e verifica di efficacia delle soluzioni (solo per aziende che occupano fino a 5 addetti)

# Ad esempio:

Un **questionario tipo**, somministrabile in una azienda da sottoporre a valutazione, potrebbe elencare i seguenti indicatori:

- **informazioni aziendali:** dati sull'assenteismo, richieste di cambio mansione, dimissioni, assenze per malattia;
- **personale:** mansioni, tipologia di contratto, orario di lavoro, rapporti interpersonali (conflitti, discussioni);
- **ambienti di lavoro:** illuminazione, condizioni igieniche, livelli di sicurezza, temperature, spazi;
- **fattori di rischio** : esposizione a e presenza di determinati rischi quali rischio biologico, chimico, cancerogeno.

# Conclusione dell'analisi

- Definizione del rischio
- Definizione delle ulteriori misure di tutela
- Attuazione delle ulteriori misure di tutela
- Definizione dei tempi per l'aggiornamento della valutazione

# DEFINIZIONE DI STRESS



# **Cos'è lo stress**

**È un rapporto dinamico,  
costantemente mutevole e  
bidirezionale, tra la persona e  
l'ambiente, mentre agiscono l'uno  
sull'altro.**

**Gli individui non sono semplicemente vittime dello stress, ma è il modo in cui valutano gli effetti stressanti, le loro risorse di coping e le alternative di azione, a determinare la natura dello stress individuale**

# **Il coping (o fronteggiamento)**

**Si riferisce agli sforzi comportamentali e  
cognitivi rivolti a padroneggiare,  
ridurre o tollerare le richieste esterne  
e/o interne che sono state generate  
dalle transazioni stressanti**

# Le competenze di coping

sono:

- ④ la comunicazione
- ④ la gestione del proprio tempo
- ④ la capacità di stabilire priorità
- ④ la chiarificazione dei valori

# Esempi di pensieri automatici negativi e generatori di stress

- E' uno sforzo terribile fare qualunque cosa.
- Non sono all'altezza degli altri.
- E' tutto così futile.
- Il futuro sarà solo una lunga sequenza di problemi.
- Ho commesso solo degli errori nel passato.
- Ogni cosa che faccio finisce male.

... segue

- Il futuro è senza speranza.
- Questi pensieri (o sentimenti) mi annientano
- Non posso fare nulla per controllarli.
- Non c'è nessuno a cui possa rivolgermi.
- La vita non ha significato.
- Mi devo rassegnare, è tutta colpa mia

# Tecniche di analisi del problema

- Ti capita di avere simili pensieri e sentimenti in situazioni stressanti a casa?
- Che cosa pensi succederà in situazioni del genere?
- Come immagini che avvenga?
- Che cosa dici a te stesso in questa situazione?
- Come sai che succederanno proprio queste cose?
- Qual è la prova di una minaccia?
- Qual è la gravità di essa?
- Quali risorse di fronteggiamento sono disponibili?

# Bisogna imparare a domandarsi:

- Che cosa c'è in gioco esattamente?
- Questa situazione riflette una minaccia che lascia preveder un potenziale danno, o una sfida che mi offre un'opportunità?
- Possiedo le risorse per gestire questa situazione?
- Come so che accadrà davvero?
- Quali prove ho che questo succederà?

... segue



**... segue**

- **Esistono altri modi di considerare la situazione?**
- **Ci sono volte in cui non faccio bene come vorrei, ma altre volte invece sì, quindi quali sono le differenze?**
- **Ho avuto soltanto fallimenti nelle situazioni del passato o ci sono state volte in cui sono riuscito nei miei obiettivi?**

**... segue**

**... segue**

- **Che cosa mi sto dicendo in questo momento?**
- **Quali sono le prove delle mie conclusioni?**
- **Ci sono prove che contraddicono queste conclusioni?**
- **Esistono spiegazioni alternative per come mi sento?**

# Problem solving

## Passi

- Identificare il problema
- Selezione degli obiettivi
- Individuazione di alternative
- Analisi delle conseguenze
- Presa di decisione
- Implementazione
- Valutazione

## Domande/azioni

- Qual è il problema
- Che cosa voglio
- Che cosa potrei fare
  
- Cosa potrebbe succedere
- Cosa è meglio fare
- Ora agisci!
- Ha funzionato?

# “La tirannia dei dovrei”

Horney, nel 1950 ha descritto questo fenomeno che può aggravare lo stress.

Consiste nell'uso, da parte della persona, delle parole devo, dovrei, sempre e mai

**Questo pensiero assolutistico  
può essere modificato  
sostituendo *etichette*  
*ipergeneralizzate* con *termini*  
*più relativi***

# Per esempio:

Da

- Sempre
- Mai
- Devo
- Ho bisogno di
- Non posso
- Non posso mai

A

- Spesso
- Raramente
- Voglio
- Preferisco
- Lo troverei difficile
- In passato non sono stato capace di

# FRONTEGGIAMENTO DELLO STRESS

FASI

# *Preparazione alla situazione di stress*

## *Obiettivi:*

- **Porre l'accento sulla preparazione specifica al compito di coping.**
- **Combattere il pensiero negativo.**
- **Enfatizzare la progettazione e la preparazione**



# Esempi:

- Che cosa devo fare?
- Posso elaborare un piano per fronteggiarlo?
- Devo pensare soltanto al modo in cui posso risolvere la questione.
- Questa potrebbe essere una situazione difficile.
- Posso fare un piano per gestire la situazione.
- Devo guardare ai problemi con obiettività.
- Preoccuparmi non sarà di nessuno aiuto.
- Quali sono le cose utili che posso fare, invece?
- Mi sento teso, irritato – è naturale.
- Forse sono solo ansioso di affrontare la situazione.

# *Affrontare e gestire le situazioni di stress*

## *Obiettivi:*

- **Controllare la reazione di stress.**
- **Reinterpretare lo stress con qualcosa che può essere usato costruttivamente.**
- **Ricordarsi di usare risposte specifiche di coping come il rilassamento.**
- **Restare focalizzati sul compito o sulla situazione**

# Esempi:

- Basta prepararsi psicologicamente – posso raccogliere questa sfida.
- Un passo alla volta.
- Basta dividere lo stress in parti gestibili.
- Non devo pensare allo stress, ma solo a ciò che devo fare.
- Questa tensione può essere un alleato.
- Posso rilassarmi, ho il controllo.
- Non devo fare più di quanto sia necessario.
- Devo cercare gli elementi positivi
- Dispongo di un mucchio di tecniche di fronteggiamento.

# *Fronteggiare il senso di sopraffazione*

## *Obiettivi:*

- **Questo stadio non si verifica sempre.**
- **Mettere a punto piani di emergenza.**
- **Prepararsi ad affrontare le peggiori situazioni.**
- **Incoraggiarsi a restare nella situazione.**
- **Restare focalizzati sul presente.**
- **Accettare i sentimenti.**
- **Imparare ad avere controllo.**

# Esempi:

- Quando arriva lo stress basta fare una pausa.
- Devo restare focalizzato sul presente.
- Devo definire il mio stress (vedere come cambia).
- Non devo eliminare lo stress, lo devo gestire.
- I miei muscoli si stanno tendendo.
- Devo rallentare il ritmo delle cose, dentro e fuori di me
- Devo fare un lento e profondo respiro.
- Esaminiamo il problema punto per punto.
- Il mio stress è un segnale.
- Devo prendermi il tempo per il problem - solving

# *Valutazione degli sforzi di coping e autorinforzamento*

## *Obiettivi:*

- **Valutare i tentativi, ciò che è stato di aiuto e ciò che non lo è stato.**
- **Riconsiderare l'esperienza per veder ciò che è stato appreso.**
- **Riconoscere i piccoli guadagni, non deprezzare i progressi gradualmente.**
- **Autolodarsi per aver provato.**
- **Continuare a provare, non aspettarsi la perfezione.**
- **Che cosa si sarebbe dovuto fare in modo diverso o migliore?**

# Esempi:

- Non è andata così male come credevo.
- Avevo sopravvalutato lo stress.
- Va meglio ogni volta che uso questa procedura.
- Non ha funzionato. E va bene.
- Che cosa posso imparare dal mio tentativo?
- Posso essere compiaciuto dal progresso che ho fatto.
- Me la sono cavata proprio bene.
- Bene, la prossima volta lo farò anche meglio.

# In sintesi:

- a) Mi rendo conto dello stress percependolo appena si manifesta.
- b) Penso al mio autodialogo.
- c) Mi autoistruisco per sostituire i pensieri e i sentimenti negativi.
- d) Mi rilasso attivamente.
- e) Mi ricompenso per aver cercato di tenere a bada lo stress



# SINDROME DI BURNOUT

GESTIONE RISORSE UMANE

# IL BURNOUT

- Il *burnout* è generalmente definito come una sindrome di esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e derealizzazione personale, che può manifestarsi in tutte quelle professioni con implicazioni relazionali molto accentuate (possiamo considerarlo come un tipo di stress lavorativo). Generalmente nasce da un deterioramento che influenza valori, dignità, spirito e volontà delle persone colpite.

# STORIA DEL BURNOUT

- Il termine *burnout* in italiano si può tradurre come “bruciato”, “scoppiato”, “esaurito”, è apparso la prima volta nel mondo dello sport, nel 1930, per indicare l’incapacità di un atleta, dopo alcuni successi, di ottenere ulteriori risultati e/o mantenere quelli acquisiti.

- La psichiatra americana C. Maslach, nel 1975, definisce il *burnout* come *una perdita di interesse vissuta dall'operatore verso le persone con le quali svolge la propria attività* (pazienti, assistiti, clienti, utenti, ecc), una **sindrome di esaurimento emozionale**, di spersonalizzazione e riduzione delle capacità personali che può presentarsi in persone che, per professione, sono a contatto e si prendono cura degli altri.

- Il ***burnout*** viene considerato, da molti studiosi, non solo un sintomo di sofferenza individuale legata al lavoro (stress lavorativo), ma anche come un problema di natura sociale provocato da dinamiche sia sociali, sia politiche, sia economiche. La sindrome può infatti interessare il singolo lavoratore, lo staff nel suo insieme e anche istituzioni (per esempio l'organizzazione dei soccorsi in situazioni di crisi come i Vigili del Fuoco, i Militari, le Forze dell'Ordine ecc.).

# Le caratteristiche del burnout

- La *sindrome del burnout* ha maggiore probabilità di svilupparsi in situazioni di forte divario tra la natura del lavoro e la natura della persona che svolge quel lavoro.
- Molti contesti lavorativi richiedono una forte dedizione ed un notevole impegno, sia in termini economici sia in termini psicologici e, in certi casi, i valori personali sono messi in primo piano a scapito di quelli lavorativi. Le richieste quotidiane rivendicate dal lavoro, dalla famiglia e da tutto il resto consumano l'energia e l'entusiasmo del lavoratore.

# COME SI MANIFESTA IL BURNOUT

- **Un deterioramento progressivo dell'impegno nei confronti del lavoro.** Un lavoro inizialmente importante, ricco di prospettive ed affascinante diventa sgradevole, insoddisfacente e demotivante.
- **Un deterioramento delle emozioni.** Sentimenti positivi come per esempio l'entusiasmo, la motivazione e il piacere svaniscono per essere sostituiti dalla rabbia, dall'ansia, dalla depressione.
- **Un problema di adattamento tra la persona e il lavoro.** I singoli individui percepiscono questo squilibrio come una crisi personale, mentre in realtà è il posto di lavoro a presentare problemi.

# DIMENSIONI DEL BURNOUT

- *Esaurimento.* E' la prima reazione allo stress prodotto da eccessive richieste di lavoro o da cambiamenti significativi. Quando una persona sente di aver oltrepassato il limite massimo sia a livello emozionale sia fisico: si sente prosciugata, incapace di rilassarsi e di recuperare, manca energia per affrontare nuovi progetti, nuove persone, nuove sfide.



- **Cinismo.** Quando una persona assume un atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro e delle persone che incontra sul lavoro, diminuisce sino a ridurre al minimo o ad azzerare il proprio coinvolgimento emotivo nel lavoro e può abbandonare persino i propri ideali/valori. Tali reazioni rappresentano il tentativo di proteggere se stessi dall'esaurimento e dalla delusione. Si pensa di essere più al sicuro adottando un atteggiamento di indifferenza, specialmente quando il futuro è incerto, oppure si preferisce ritenere che le cose non funzioneranno più come prima, piuttosto che vedere svanire in seguito le proprie speranze. Un atteggiamento così negativo può compromettere seriamente il benessere di una persona, il suo equilibrio psico-fisico e la sua capacità di lavorare.

- **Inefficienza.** Quando in una persona cresce la sensazione di inadeguatezza, qualsiasi progetto nuovo viene vissuto come opprimente. Si ha l'impressione che il mondo trami contro ogni tentativo di fare progressi, e quel poco che si riesce a realizzare, appare insignificante, si perde la fiducia nelle proprie capacità e in sé stessi.

# LE CAUSE DEL BURNOUT

- Il *burnout* non è un problema dell'individuo in sé, ma del contesto sociale nel quale opera. Il lavoro (contesto, contenuto, struttura, ecc) modella il modo in cui le persone interagiscono tra di loro e il modo in cui ricoprono la propria mansione. Quando l'ambiente di lavoro non riconosce l'aspetto umano del lavoro, il rischio di burnout aumenta.

- Il *burnout* non è affatto un problema che riguarda solo chi ne è affetto, ma è una “malattia” contagiosa che si propaga in maniera altalenante dall’utenza all’équipe, da un membro dell’équipe all’altro e dall’équipe agli utenti e può riguardare quindi l’intera organizzazione.

# ALCUNE DELLE CAUSE:

- sovraccarico di lavoro
- mancanza di controllo
- gratificazioni insufficienti
- crollo del senso di appartenenza
- assenza di equità
- valori contrastanti
- scarsa remunerazione

# UN MODELLO INTERPRETATIVO

- Maslach e Leiter (1997) hanno elaborato un nuovo modello interpretativo che si focalizza principalmente sul grado di **adattamento/disadattamento** tra persona e lavoro. Secondo questi autori la *sindrome del burnout* ha maggiori probabilità di svilupparsi quando è presente una forte discordanza tra la natura del lavoro e la natura delle persone che svolgono tale lavoro.

- Queste discrepanze sono da considerarsi come i più importanti antecedenti del **burnout** e sono sperimentabili in sei ambiti della vita organizzativa: *carico di lavoro, controllo, ricompense, senso comunitario, equità, valori*. Maslach e Leiter (1997) hanno ridefinito il **burnout** come una erosione dell'impegno nel lavoro. Quest'ultimo, secondo gli autori, sarebbe caratterizzato da tre fattori (energia, coinvolgimento ed efficacia) che rappresentano i poli opposti delle dimensioni del burnout: **impegno e burnout non sono altro che le due estremità opposte di un continuum.**

# Fattori che possono determinare la sindrome

- **Fattori individuali**
- **Fattori socio-demografici**
- **Struttura organizzativa**



# FATTORI INDIVIDUALI

## *Caratteristiche di personalità*

- Introversione (incapacità di lavorare in équipe)
- Tendenza a porsi obiettivi irrealistici
- Adottare uno stile di vita iperattivo
- Personalità autoritaria
- Abnegazione al lavoro, inteso come sostituzione della vita sociale
- Concetto di se stessi come indispensabili
- Motivazione ed aspettative professionali

# FATTORI SOCIO-DEMOGRAFICI

- Differenza di genere (donne più predisposte degli uomini)
- Età (primi anni di carriera si è più predisposti)
- Stato civile (persone senza un compagno stabile più predisposte)

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA

*Struttura di ruolo: distribuzione dei compiti e delle funzioni all'interno di una organizzazione.*

**Le tensioni sono generate da:**

- **ambiguità di ruolo:** insufficienza di informazioni in relazione ad una determinata posizione;
- **conflitto di ruolo:** esistenza di richieste che l'operatore ritiene incompatibili con il proprio ruolo professionale;
- **sovraccarico:** quando all'individuo viene assegnato un eccessivo carico di lavoro o un'eccessiva responsabilità, che non gli permettono di portare avanti una buona prestazione lavorativa;

# STRUTTURA ORGANIZZATIVA

- **mancanza di stimolazione:** si riferisce alla monotonia dell'attività lavorativa;
- **struttura di potere:** riguarda il modo in cui si stabiliscono i processi decisionali e di controllo nell'ambito lavorativo, ovvero la possibilità dell'individuo di partecipare alla presa di decisione;
- **turnazione lavorativa:** la turnazione e l'orario lavorativo possono favorire l'insorgenza della sindrome.
- **retribuzione inadeguata.**

# La sintomatologia

- La sindrome è caratterizzata da manifestazioni quali nervosismo, irrequietezza, apatia, indifferenza, cinismo, ostilità delle persone, sia tra di loro sia verso terzi. Si distingue dallo *stress*, (concausa del burnout), così come si distingue dalla nevrosi, in quanto **non disturbo della personalità ma del ruolo lavorativo**. Dal punto di vista clinico (psicopatologico) i sintomi del burnout sono molteplici, richiamano i disturbi dello spettro ansioso-depressivo, e sottolineano la particolare tendenza alla somatizzazione e allo sviluppo di disturbi comportamentali.

# Il soggetto colpito da *burnout* manifesta

- **Sintomi aspecifici:** (stanchezza ed esaurimento, apatia, nervosismo, irrequietezza, insonnia)
- **Sintomi somatici:** insorgenza di patologie varie (ulcera, cefalea, disturbi cardiovascolari, difficoltà sessuali ecc.)
- **Sintomi psicologici:** rabbia, risentimento, irritabilità, aggressività, alta resistenza ad andare al lavoro ogni giorno, negativismo, indifferenza, depressione, bassa stima di sé, senso di colpa, sensazione di fallimento, sospetto e paranoia, rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento, isolamento, sensazione di immobilismo, difficoltà nelle relazioni con gli utenti, cinismo, atteggiamento colpevolizzante nei confronti degli utenti e critico nei confronti dei colleghi.

# ***SEGNI E SINTOMI DELLO STRESS LAVORATIVO***

- Alta resistenza ad andare al lavoro ogni giorno;
- sensazione di fallimento;
- rabbia e risentimento;
- senso di colpa e disistima;
- scoraggiamento ed indifferenza;
- negativismo;
- isolamento e ritiro (disinvestimento);
- senso di stanchezza ed esaurimento tutto il giorno;

# ***SEGNI E SINTOMI DELLO STRESS LAVORATIVO***

- guardare frequentemente l'orologio;
- notevole affaticamento dopo il lavoro;
- perdita di sentimenti positivi verso gli utenti;
- rimandare i contatti con gli utenti, respingere le telefonate dei clienti e le visite in ufficio;
- avere un modello stereotipato degli utenti;
- incapacità di concentrarsi o di ascoltare ciò che l'utente sta dicendo;



# ***SEGNI E SINTOMI DELLO STRESS LAVORATIVO***

- seguire in modo crescente procedure rigidamente standardizzate;
- problemi d'insonnia;
- evitare discussioni di lavoro con i colleghi;
- preoccupazione per sé;
- maggiore approvazione di misure di controllo del comportamento come i tranquillanti;
- frequenti raffreddori ed influenze;

# ***SEGNI E SINTOMI DELLO STRESS LAVORATIVO***

- frequenti mal di testa e disturbi gastrointestinali;
- rigidità di pensiero e resistenza al cambiamento;
- sospetto e paranoia;
- eccessivo uso di farmaci;
- conflitti coniugali e familiari;
- alto assenteismo, sensazione di immobilismo;
- cinismo verso gli utenti, atteggiamento colpevolizzante nei loro confronti.

# Sintomi fisici

NECESSITA' DI DORMIRE	NAUSEA
IRRITABILITA'	VERTIGINI
DOLORE DI SCHIENA	DOLORI AL PETTO
CEFALEA	ALTERAZIONI CIRCADIANE
STANCHEZZA DEGLI ARTI INFERIORI	CRISI DI AFFANNO
DOLORI VISCERALI	CRISI DI PIANTO
STANCHEZZA	INAPPETENZA

# Sintomi psichici

STATO DI COSTANTE TENSIONE	RIDOTTO INTERESSE VERSO IL PROPRIO LAVORO
IRRITABILITA'	RAZIONI NEGATIVE VERSO FAMILIARI E COLLEGHI
DEPERSONALIZZAZIONE	APATIA
CINISMO	DEMORALIZZAZIONE
SENSO DI FRUSTRAZIONE	DISIMPEGNO SUL LAVORO
SENSO DI FALLIMENTO	DISTACCO EMOTIVO
RIDOTTA PRODUTTIVITA'	

# Fattori lavorativi di stress nella scuola

- Rapporto con studenti / alunni e genitori lungo, protratto nel tempo ed estenuante
- Confronto con stile di vita sempre più multietnico e multiculturale per l'aumento del numero degli studenti extracomunitari
- Aumento del numero di alunni disabili nelle classi
- Classi numerose
- Delega educativa da parte della famiglia
- Costante necessità di aggiornamento con particolare riferimento alle tecnologie informatiche e di comunicazione
- Situazione di precariato
- Conflittualità tra colleghi
- Continuo susseguirsi di riforme scolastiche
- Livellamento del ruolo degli studenti rispetto a quello dei docenti
- Passaggio dall'individualismo al lavoro di equipe

# Fattori lavorativi di stress nella scuola

- Inadeguato ruolo istituzionale riconosciuto alla professione e sua svalutazione in favore del successo e del guadagno
- Carichi di lavoro eccessivi
- Risorse didattiche inadeguate
- Programma da svolgere troppo ampio
- Organizzazione degli orari delle lezioni inadeguata
- Regolamenti di funzionamento non chiari
- Flussi di comunicazione interna inadeguati
- Frequenza delle riunioni inadeguata
- Isolamento individuale
- Percorso di carriera inadeguato
- Inconsapevolezza dei rischi professionali connessi alle helping-profession

# Cosa fare praticamente

- Riconoscere la *sindrome del burnout* non è così facile, spesso si tende a ricondurre il tutto come un problema dell'individuo e non del contesto lavorativo nel suo insieme.
- Le organizzazioni quasi sempre ignorano questo problema e questo rappresenta un errore molto pericoloso, in quanto il burnout può incidere pesantemente sull'economia dell'intera organizzazione.

# Cosa fare praticamente

- La risoluzione del fenomeno *burnout* dovrebbe essere affrontata sia a livello organizzativo che a livello individuale. L'organizzazione che si assume la responsabilità di affrontare il burnout, lo può gestire in modo da garantirsi il proprio personale produttivo nel tempo.
- Un'organizzazione che agisce a sostegno dell'impegno nel lavoro è un'organizzazione forte.



# Cosa fare praticamente

- L'aiuto maggiormente efficace **per la singola persona** è sicuramente un intervento da parte di un professionista competente in materia che possa fornire strumenti cognitivi, favorire una maggiore comprensione/consapevolezza del problema, aiutare a comprendere le relazioni esistenti tra il comportamento personale, il proprio vissuto, il contesto di vita e lavorativo, modificare il proprio comportamento e i propri atteggiamenti in coerenza con quanto acquisito.

- Il modo migliore per prevenire il *burnout* è sicuramente puntare sulla promozione dell'impegno nel lavoro. Ciò non consiste semplicemente nel ridurre gli aspetti negativi presenti sul posto di lavoro, ma anche nel tentare di aumentare quelli positivi. Le strategie per aumentare l'impegno sono quelle che accrescono l'energia, il coinvolgimento e l'efficacia, sostenendo i lavoratori, permettendo loro di affermarsi tra i loro colleghi, lasciando loro dell'autonomia nelle decisioni da prendere ed offrendo loro un'organizzazione del lavoro chiara e coerente.

# Azioni possibili a livello individuale:

- porsi degli obiettivi realistici;
- variare la routine;
- fare delle pause;
- prevenire il coinvolgimento eccessivo nei problemi della vittima;
- favorire il benessere psicologico e bilanciare frustrazione e gratificazione;
- applicare tecniche di rilassamento fisico e mentale;
- separare lavoro e vita privata, per evitare la propagazione del malessere nella vita familiare.

# Azioni possibili a livello sociale:

- rafforzamento della relazione con amici e familiari allo scopo di compensare i sentimenti di fallimento e frustrazione legati alla vita lavorativa, volontariato, ecc;
- rafforzamento delle relazioni positive con altri colleghi da cui possono derivare riscontri positivi, sostegno, utili confronti.

# Azioni possibili a livello istituzionale:

- incontri con il personale dei diversi livelli per fluidificare i rapporti e risolvere le conflittualità;
- riorganizzazione del lavoro per renderlo più vario ed interessante;
- promuovere il confronto tra le aspettative delle vittime e gli obiettivi del servizio, per evitare equivoci.

# e ancora:

- caratteristiche dell'ambiente nel quale il lavoro si svolge;
- chiarezza degli obiettivi organizzativi e coerenza tra enunciati e pratiche organizzative;
- riconoscimento e valorizzazione delle competenze,
- comunicazione intraorganizzativa circolare;
- circolazione delle informazioni;
- prevenzione degli infortuni e dei rischi professionali;
- clima relazionale franco e collaborativo;
- scorrevolezza operativa e supporto verso gli obiettivi;
- giustizia organizzativa;
- apertura all'innovazione;
- stress e conflittualità;

# A livello organizzativo è necessario:

- condividere la gestione del carico di lavoro con il gruppo;
- creare e alimentare il senso di squadra;
- partecipare attivamente al processo decisionale: personalizzazione dello stile, adattamento degli orari;
- comunicare: chiarezza dei messaggi con obiettivi realistici e credibili;
- riconoscere una ricchezza nelle diversità: cogliere le potenzialità positive nell'incontro con alunni, operatori e colleghi;
- crescere professionalmente: formazione e cultura dell'approfondimento.