

CORSO ECM
STRESS LAVORO CORRELATO
PROBLEMATICHE ORGANIZZATIVE,
CONSEGUENZE INDIVIDUALI
E STRATEGIE PER LO SVILUPPO
DELL'EFFICIENZA



SEDE UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI CATANZARO

18 MARZO 2017

CON IL PATROCINIO DI

*Mobbing e Burnout:
radici comuni in
contesti lavorativi
disfunzionali*

BURNOUT

Dott. **Domenico Mauro**

Psicologo-Psicoterapeuta

ETIMOLOGIA

- Dal verbo burn = “bruciare” + out “fuori”.
- Inizialmente significato di “spegnere”, “estinguersi”, “esaurirsi” di un combustibile.
- L'utilizzo psicologico può essere tradotto con “cortocircuitato, scoppiato, bruciato”.

ORIGINI

- Inizio '900: Kraepelin evidenzia le condizioni particolari della vita dello *psichiatra* e le conseguenze di rapido esaurimento legate a questa professione.
- Anni '30: nel contesto sportivo il termine designa il fenomeno per cui, dopo alcune vittorie, un *atleta* “si bruciava”, ovvero *esauriva la sua energia* con un improvviso calo del rendimento.

ALCUNE DEFINIZIONI

- È stata identificata come specifica *malattia professionale* da Christina Maslach nel 1975 e si tratta di un processo complesso e *multifattoriale* che riguarda sia le persone, sia la sfera organizzativa e sociale nella quale operano.
- Più specificatamente, la Maslach 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.

- 
- “Stato di affaticamento o frustrazione nato dalla ***devozione ad una causa***, un modo di vita o una relazione che hanno ***mancato*** di riprodurre la ***ricompensa attesa***” (Freudenberg, 1974).
 - È una forma di ***reazione allo stress lavorativo*** tipica delle professioni di aiuto (helping professions) - come per esempio medici, infermieri, psicologi, assistenti sociali etc. - professioni che richiedono competenze tecniche e contemporaneamente implicano quotidiane e ripetute relazioni interpersonali.

- 
- Psicologicamente rappresenta il tipo di ***risposta ad una situazione avvertita come intollerabile*** (stressante) in quanto l'operatore percepisce una distanza incolmabile tra quantità delle ***richieste*** espresse dagli utenti e ***risorse disponibili*** (individuali e organizzative) per rispondere positivamente a tali richieste.
 - Ne deriva un ***senso di impotenza acquisita***, dovuta alla convinzione di non poter far nulla per modificare la situazione.

SINTOMI

- Le conseguenze sono lo sviluppo di un insieme di sintomi (per tale motivo si definisce sindrome) - come affaticamento, nervosismo, apatia e improduttività lavorativa - che riguardano diversi ambiti: da quello *psicologico*, a quello *fisico*, a quello *comportamentale*.

- 
- Secondo C. Maslach i sintomi peculiari sono:
 - **Esaurimento emotivo** (sentirsi emotivamente svuotato e annullato dal proprio lavoro, sensazione che comporta la convinzione di non avere più nulla da offrire a livello psichico);
 - **Depersonalizzazione** (risposta negativa di distacco, indifferenza e cinismo dell'operatore nei confronti dell'utente);

- 
- **Ridotta realizzazione professionale e personale** (abbassamento dell'autostima e senso di inadeguatezza);
 - 4° sintomo individuato in studi successivi (Folgheraiter, 1994): **perdita della capacità di controllo** (smarrimento di quel senso critico che consente di attribuire all'esperienza lavorativa la giusta dimensione).

MANIFESTAZIONI

- Il burnout ha manifestazioni specifiche:
- ***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, 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.



FASI

Modello di Edelwick-Brosky

1. **Fase dell'entusiasmo idealistico** (manca la percezione realistica delle difficoltà del lavoro);
2. **Fase della stagnazione** (il lavoratore coglie che i risultati del suo impegno sono incerti e difficili da riconoscere; graduale disimpegno);

- 
3. **Fase della frustrazione** (il lavoratore pensa di non essere più capace di aiutare nessuno, percepisce *sensò di inutilità* e *impotenza*; può attivare atteggiamenti aggressivi o comportamenti di fuga);
 4. **Fase dell'apatia** (totale *chiusura* in se stessi).



Modello di Cherniss

1. **stress**: tensione dovuta al disequilibrio richieste-risorse;
2. **strain**: risposta emotiva caratterizzata da ansia, fatica, esaurimento;
3. **coping difensivo**: cambiamento di atteggiamento e cinismo verso gli utenti.

CAUSE DEL BURNOUT

- Quando l'ambiente di lavoro non riconosce l'*aspetto umano* del lavoro, il rischio di burnout aumenta.
- Maslach e Leiter (1997) hanno elaborato un 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.

- 
- I più recenti studi hanno evidenziato come l'insorgenza del fenomeno del burnout è determinata da:

- **Elementi individuali**

- **Elementi organizzativi**

che
interagiscono
tra di loro.



FATTORI INDIVIDUALI

- **Caratteristiche di personalità**
 - ✓ ***Introversione*** (incapacità di lavorare in équipe)
 - ✓ Tendenza a porsi ***obiettivi irrealistici***
 - ✓ Stile di vita iperattivo

- 
- ✓ *Abnegazione al lavoro*, inteso come sostituzione della vita sociale
 - ✓ Considerazione di se stessi come *indispensabili*
 - ✓ Motivazione ed *aspettative professionali*
 - ✓ C.d. *Personalità di tipo A* (ambizioso, competitivo, esigente sia con se stesso che con gli altri, puntuale, frettoloso, aggressivo).

- 
- **caratteristiche socio-demografiche:**
 - ✓ ***Genere:*** alcune ricerche dicono che le donne sono più soggette *all'esaurimento emotivo*, mentre gli uomini a sentimenti di *depersonalizzazione*.
 - ✓ ***Anzianità di servizio:*** maggiore rischio burnout nei primi anni della carriera.

- 
- ✓ ***Stato civile:*** minor livello di burnout per i coniugati; la famiglia si configura come “utile compensazione affettiva”.
 - ✓ ***Grado di istruzione:*** maggiore rischio per gli operatori non ancora specializzati, che mancano di formazione specialistica al lavoro.
 - ✓ ***Valori di riferimento:*** il coinvolgimento religioso è variabile che modula gli effetti dello stress.

- 
- **Valori individuali**
 - **Motivazioni**
 - **Stili di vita acquisiti**
 - **Capacità di difesa**



FATTORI ORGANIZZATIVI

- **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.
 - **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; questo avviene più frequentemente nel personale infermieristico, essendo questo più soggetto ad un dispendio di energie psicofisiche, rispetto al personale medico.
 - **Retribuzione inadeguata.**

CONSEGUENZE DEL BURNOUT

- Le conseguenze del burnout sono osservabili a tre livelli:

1. *Personale*

2. *Interpersonale*

3. *Di organizzazione*

Conseguenze a livello personale

- Il soggetto colpito da burnout manifesta un *deterioramento delle emozioni*.
- 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*.

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

- 
- Questa sindrome, inoltre, viene considerata prodromica di malattie mentali specifiche ovvero la possibilità che si manifestino *depressione reattiva* (con suicidio), *attacchi di panico*, *disturbo dell'adattamento*, *disturbo post-traumatico da stress* e *disturbo d'ansia generalizzata*.
 - Tale situazione di disagio, infine, molto spesso porta il soggetto ad *abuso di alcool*, di *psicofarmaci* o altre *sostanze psicotrope*.



- **Conseguenze del burnout a livello interpersonale:**

- ✓ Nelle relazioni tra gli operatori e tra questi e gli utenti, il ***contatto*** con i soggetti in stato di burnout può risultare ***frustante***, inefficace e ***dannoso***.
- ✓ Se in un gruppo di lavoro un soggetto soffre di burnout, è molto probabile che anche ***l'intero gruppo ne soffra***;
- ✓ Nel soggetto si manifestano inoltre comportamenti che ***deteriorano*** anche i ***rapporti familiari e amicali***.



- **Conseguenze del burnout a livello di organizzazione:**

- ✓ Le *prestazioni* possono essere *compromesse*, determinando una diminuzione della *soddisfazione* dei clienti/utenti per i servizi ricevuti (in termini quantitativi e qualitativi);
- ✓ Il ritiro dal lavoro comporta *perdite di risorse* nel gruppo di lavoro (ad es. in un reparto o nell'èquipe).

VALUTAZIONE

- Tra il 1981 e il 1997 sono stati sviluppati alcuni strumenti di misura del burnout, ancora utilizzati e riconosciuti in ambito applicativo.
- Gli strumenti principali sono:
- Il *MASLACH BURNOUT INVENTORY - MBI*
- L'*ORGANIZATIONAL CHECKUP SYSTEM - OCS*

- 
- Il MBI è composto da 22 item che misurano le tre dimensioni indipendenti della sindrome di burnout:
 - Esaurimento emotivo: la sensazione di non avere più risorse emotive con cui fronteggiare le richieste di aiuto della utenza.
 - Depersonalizzazione: sentimenti cinici e negativi nei confronti dell'utenza (minor pazienza, minor disponibilità), dove avviene una sorta di disumanizzazione dell'utenza stessa.

- 
- Realizzazione personale: valutazione di se stessi in ambito lavorativo.
 - La sindrome del burnout viene rilevata quando:
 - Si ha un elevato punteggio nella sottoscala di esaurimento emotivo e depersonalizzazione;
 - Si ha un punteggio basso nella scala di realizzazione personale.



- **L'ORGANIZATIONAL CHECKUP SYSTEM - OCS**

- Rappresenta un'evoluzione del mbi:
- Il concetto di burnout è esteso a tutte le forme di organizzazione;
- La misurazione non è limitata alla fase diagnostica;
- Rivolge l'attenzione non all'individuo ma all'organizzazione.

- 
- 68 item (risposta su scala likert) che consentono di misurare:
 - Tre dimensioni dell'impegno lavorativo e del burnout (energia/esaurimento, coinvolgimento/disaffezione, efficacia professionale/inefficacia).

- 
- Sei aree della vita lavorativa (carico di lavoro, controllo, riconoscimento, integrazione sociale, equità, valori);
 - Percezione del cambiamento (sicurezza posto di lavoro, comunicazione, cooperazione, leadership...);
 - Processi di management (leadership, sviluppo di competenze, coesione di gruppo).

PREVENZIONE DEL BURNOUT

- **Livelli di prevenzione:**
 - ✓ **A livello individuale:** *corsi di formazione* connessi al tipo di utenza, formazione sulla *gestione dello stress*, training individuale; supporto permanente e interventi di *counselling*.
 - ✓ **A livello di micro-sistema** (unità operativa, reparto, servizio): *lavorare per piani e obiettivi*, coinvolgere l'operatore nelle *decisioni*, aumentare la possibilità di sostegno sociale e professionale.



- **A livello dell'organizzazione:**

- ✓ Riprogettazione del lavoro e ricomposizione delle mansioni (riduce lo stress e aumenta discrezionalità decisionale)
- ✓ *Self assessment*
- ✓ Programmi di *formazione* sulla *prevenzione* dello stress
- ✓ Servizi di counselling aziendale

INTERVENTI TERAPEUTICI

- Utilizzo di tecniche di rilassamento muscolare o biofeedback
- Tecniche di immaginazione
- Training autogeno di Schultz
- Gruppi Balint
- Terapia cognitivo-comportamentale
- Psicoterapia ipnotica

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Cherniss, C., 1980, *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*, Sage Publication Inc., Beverly Hills, Cal.
- Freudenberger, H.J., 1974 *Staff burn-out. Journal of Social Issues*, 30, 159-165
- Maslach, C., 1982, *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, Cittadella, Assisi.
- Maslach, C., Leiter, M., P., 2000, *Burnout e Organizzazione*. Erickson, Trento.
- Santinello, M., Negrisolò, A. 2009, *Quando ogni passione è spenta*. McGraw-Hill, Milano.
- Zaini, B., Cicognani, E., 2000, *Psicologia della salute*. Il Mulino, Bologna.