

Dalla sindrome da “burn-out” alla prevenzione e al benessere organizzativo nelle organizzazioni

La sindrome da bourn out

La caratteristica distintiva del burn-out:
non è il risultato dello stress in sé, ma dello stress non mediato; dell'essere stressato senza via d'uscita, senza elementi di moderazione, senza sostegno.

L'individuo per sopravvivere in questa situazione deve trovare un adattamento

- Se un operatore sanitario non riesce ad affrontare con successo certe situazioni, **rischia di “bruciarsi”**, di essere colpito da quella che viene definita la **“sindrome da burn-out”**

(essa rappresenta uno dei costi legati al lavorare in certe condizioni e a contatto con categorie di utenti problematici)

- In particolare, gli operatori possono trovarsi nella situazione di dover rispondere a **bisogni e a domande non sempre adeguati**, sia per:
 - la limitatezza delle risorse del servizio
 - la sua inadeguata organizzazione
 - le richieste improprie



dopo un certo periodo di tempo

stato di logoramento e di stress psicofisico
con minore attenzione e disponibilità nei confronti degli utenti

calo professionale e psicologico con insorgenza di conflittualità o deterioramento interpersonale

IN COSA CONSISTE LA SINDROME DA BURN-OUT?

- Psicologicamente rappresenta un tipo di risposta a una situazione avvertita come intollerabile, in quanto l'operatore percepisce una distanza incolmabile tra:
 - quantità delle **richieste** rivoltegli dagli utenti, e le
 - **risorse** disponibili (individuali e organizzative) per rispondervi



senso di impotenza acquisita
(per la convinzione di non potere far nulla per
modificare la situazione di incongruenza)



Esaurimento di energie

che si può manifestare con:

- **sintomi fisici**

(fatica, mal di testa frequenti, disturbi gastrointestinali, insonnia, cambiamenti nelle abitudini alimentari, uso di farmaci)

- **sintomi psicologici**

(senso di colpa, negativismo, alterazioni dell'umore, scarsa fiducia in sé, irritabilità, scarsa empatia e capacità di ascolto)

- **reazioni comportamentali**

(sul luogo di lavoro, quali assenze, ritardi, tendenza a rinviare gli appuntamenti, scarsa creatività)

- **cambiamenti di atteggiamento**

(nei confronti dei pazienti quali chiusura difensiva al dialogo, cinismo, spersonalizzazione nei rapporti, distacco emotivo e indifferenza ai problemi dell'altro)

- È considerato una forma di stress lavorativo dove la causa è l'interazione sociale, appunto tra l'infermiere e il malato.
- È da sottolineare come questo fenomeno non si instauri improvvisamente, ma come in realtà sia un processo degenerativo che inizia in modo talmente graduale che il lavoratore ne è del tutto inconsapevole.

- In definitiva il **“Burn-out”** o disadattamento al lavoro può essere letto come difficoltà di costruire un senso soddisfacente a livello dell'immagine di sé, del rapporto con i gruppi di lavoro e a livello dell'organizzazione.

La studiosa **Maslach** evidenzia
il ruolo degli elementi organizzativi del lavoro
come fattori di rischio e dà una definizione
operativa di *Sindrome di Burn-out*
identificandone i diversi profili

1. esaurimento emotivo

svuotamento delle risorse emotive,
personali e la sensazione di essere
inaridito e di non aver più niente da
offrire a livello psicologico

2. depersonalizzazione

espressa in atteggiamenti negativi di distacco, cinismo, freddezza ed ostilità nei confronti degli utenti del proprio servizio

- **3. ridotta realizzazione personale**

la percezione della propria inadeguatezza e incompetenza nel lavoro, la caduta dell'autostima e l'attenuazione del desiderio di successo

Il **burn-out** non è quindi lo stress in sé, ma la sua conversione in atteggiamenti di distacco emozionale e di meccanicità dei comportamenti dell'operatore, che assumono la valenza di barriera difensiva.

Il processo di burn-out, non prevenuto né contenuto, può cristallizzarsi in un'entità clinica, può invalidare il soggetto fisicamente e psichicamente, può incidere negativamente sui rapporti familiari, amicali, professionali e relazionali in genere.

Uno specifico strumento d'indagine è

Maslach Burnout Inventory (MBI)

Un questionario testato in due versioni:

- **operatori dei servizi sociosanitari ed educatori**
- **personale insegnante**

Alcune ricerche sottolineano che il **burnout** si verifica quando certe risorse:

vengono a mancare o

risultano inadeguate a soddisfare le richieste

non consentono di raggiungere le aspettative

**le persone sono più sensibili alle richieste lavorative,
piuttosto che alle risorse disponibili**

Le conseguenze sono:

- intenzione a cambiare lavoro**
- minore coinvolgimento nell'organizzazione**
- diminuita percezione al lavoro**
- minore soddisfazione lavorativa.**

**le persone sono più sensibili alle richieste lavorative,
piuttosto che alle risorse disponibili**

FATTORI PREDITTIVI DEL BURNOUT

I fattori di insorgenza del burnout sono oggetto di numerosi studi e seguono 3 orientamenti principali:

1. approcci di tipo individualistico:

- sottolinea il ruolo dei processi intrapersonali**
- è di tipo descrittivo**
- tende a rilevare la discrepanza tra aspettative e la realtà quotidiana**

2. approcci di tipo interpersonale:

considerano soprattutto le relazioni di squilibrio tra:

- l'attività del "prendersi cura" e l'utente e
- le dinamiche delle relazioni sociali nel contesto lavorativo (colleghi, superiori, altre istituzioni, ecc.);

3. approcci organizzativi:

In questo ambito è emerso che la qualità dell'organizzazione, dell'ambiente di lavoro e del lavoro in sé, può incidere sulla esperienza dello stress e sulla salute degli operatori

- I tre tipi di orientamento non si escludono a vicenda
- Nelle ricerche più recenti si considera il burnout come un **fenomeno multidimensionale**, in cui interagiscono:
 - **fattori socioambientali** (relativi ad aspetti fisici e organizzativi del luogo di lavoro) e
 - **variabili individuali** (relative a caratteristiche motivazionali e a tratti di personalità)
- La situazione di burnout viene intesa come una **strategia particolare**, adottata dagli operatori per fronteggiare la condizione di stress lavorativo, dovuto a uno squilibrio tra:
 - richieste ed esigenze lavorative e
 - risorse disponibili

STRATEGIE DI GESTIONE E DI PREVENZIONE

Le ricerche condotte hanno messo in evidenza la possibilità di individuare **strategie di intervento efficaci**, a livello di:

- **prevenzione**
- **riduzione del disagio in atto** (se i sintomi dello stress si sono già manifestati)

Se il burnout è visto:

- sia come un **sintomo di una sofferenza individuale**, collegata alla attività di lavoro
- sia come un possibile **indicatore di inadeguatezze organizzative**
- sia come un **problema di natura sociale**

allora occorre individuare delle indicazioni operative

Sono stati individuate **3 categorie generali** di intervento, sottolineando la necessità, per un'organizzazione che intenda agire sul fronte della prevenzione, di:

1. partire da un'accurata **valutazione dei bisogni e dei problemi** individuali e organizzativi
2. lavorare per **obiettivi e piani**
3. promuovere la **partecipazione del personale ai momenti decisionali**

(favorendo il coinvolgimento e consentendo un flusso di informazioni più aperto)

Benessere organizzativo

- lo studio del clima organizzativo nelle aziende come strumento per il miglioramento della qualità dell'organizzazione del lavoro

Prevenzione primaria.....

Prevenzione primaria: dovrebbe iniziare durante la fase di formazione professionale dell'infermiere, utilizzo di metodo lavorativo con pianificazione e gratificazione per gli obiettivi raggiunti.

Utilizzo corretto dell'**empatia**, atteggiamento altamente professionale evitando di familiarizzare con l'ammalato.

Benessere organizzativo...

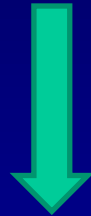
- Si deve cercare di creare un clima relazionale più armonico e collaborativo.
- Utilizzo di un metodo lavorativo in **equipe** che fornisce spazio di appartenenza, di confronto, di supporto emotivo di controllo che funziona da stabilizzatore.
- Per i reparti più a rischio rotazione ogni 3/5/7 anni.

Benessere organizzativo

- ADEGUAMENTO DEGLI STILI ORGANIZZATIVI



PREVENIRE DISFUNZIONI E PATOLOGIE PSICO-SOCIALI
E PSICOSOMATICHE



PORRE LE BASI PER UN BENESSERE DELL'INDIVIDUO E
DEL SISTEMA SOCIALE IN CUI LAVORA, COSÌ DA
MIGLIORARE IL RENDIMENTO LAVORATIVO DEI SINGOLI
E LA PRODUTTIVITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE.

Modello circolare organizzativo

In questo modello, esiste un leader riconosciuto dall'equipè di lavoro.

E' un gruppo democratico in cui le decisioni vengono prese assieme al leader, con libera scelta per quanto riguarda la divisione del lavoro e le valutazioni di tipo obiettivo.

Molte situazioni di **burnout**, possono essere superate nell'istituzione di un **modello organizzativo**, dove l'operatore viene selezionato per le caratteristiche di personalità che corrispondono al ruolo che dovrà adempiere;

La struttura organizzativa deve funzionare nel rispetto degli altri

- Un'organizzazione è:
una struttura vivente fatta da un lato **di beni e competenze tecniche** ma dall'altro da **persone esseri umani** in continua interazione tra loro.

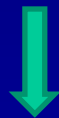
Nessuno ci ha mai insegnato a comunicare e ad impostare in modo sano e costruttivo i nostri rapporti con gli altri:

impariamo a parlare, a scrivere, a leggere ma **nessuno ci insegna ad ascoltare e comprendere realmente l'altro in quanto diverso da noi**. Riceviamo una formazione professionale priva di qualsiasi formazione relazionale

Comunicare

- Una **buona comunicazione** riduce stress ed incomprensioni, creando condizioni di maggiore armonia e coordinamento anche tra coloro che prestano assistenza.

Una **comunicazione empatica**, aperta e chiara, oltre ad essere un tramite di informazioni cliniche, diviene, pertanto, anche **un prezioso strumento di collaborazione tra curanti e tra gli stessi ed i malati.**



Collaborare significa spartire speranza, impegno, difficoltà, problemi, preoccupazioni, obiettivi e progetti.

Alcuni consigli per evitare lo stress

- **Evitare** l'isolamento professionale;
- **Prevedere** una relazione di supervisione mediante un canale di comunicazione con un altro professionista evita i rischi dell'isolamento e della cattiva pratica.
- **Costante aggiornamento** sulle nuove idee

- **Seguire** una strategia la professione è come un'impresa richiede una pianificazione, decisioni, azioni, e reazioni ben calcolate.
 - **Conoscere** i propri colleghi
- ogni organizzazione dovrebbe essere costituita insieme a colleghi scelti con cura

- **Gestire** il proprio tempo con una programmazione delle attività di servizio
- **Riflessione personale**, riservarsi uno spazio per la riflessione personale

- Identificati coloro che sono a rischio si può intervenire attraverso:
 - strategie di cure individuali e organizzative:
 1. **Individuali:** tecniche di rilassamento e psicoterapia.
 2. **Organizzative:** formazioni di equipe e sviluppo di queste sotto controllo psicologico

La cultura del benessere.....

La formazione è qualcosa che si deve assumere come crescita anche individuale, personale e relazionale che inevitabilmente porta ad una crescita dell'organizzazione.

**Comunicare in maniera efficace e
vivere le relazioni in maniera costruttiva**

.....per ben lavorare

“Sto bene qui: mi trovo a mio agio, sono apprezzata/o per quello che faccio e che sono. Imparo e cresco”.

Questi sono i presupposti per “un buon lavorare.

Benessere organizzativo

Il sociologo F. Butera usa la metafora delle 6 facce di un cubo per apprezzare le diverse sfaccettature delle organizzazioni: interconnesse per dare stabilità ma ben distinte.

Ad ogni faccia un' "area":

- AMBIENTE, TECNICA, ECONOMICA, IMMAGINE, ORGANIZZATIVA E RELAZIONALE

Area relazionale

Una scarsa attenzione relazionale fa sottostimare segnali comunicativi e silenzi pregnanti, sottovalutare conflitti latenti e favorisce l'instaurarsi di climi giudicanti e poco collaborativi **non favorevoli** per l'espressione dell'intelligenza e della creatività delle persone, elementi questi estremamente utili per lo sviluppo delle altre cinque aree

Conclusione

“Non si può modellare l’ambiente di lavoro sulla persona, si deve coinvolgere la persona nel modellare l’ambiente di lavoro e renderla collaborativa”.

- Grazie per l'attenzione
e.... buon lavoro!