

**Sull'orlo di una crisi di nervi.
Burnout e disagio ambientale a
scuola**

18 febbraio 2010

**Riflessioni dall'esperienza di un
gruppo di ricerca sul fenomeno
del burnout**

Daniela Converso



Perché gli insegnanti stanno peggio di medici e infermieri?

La scuola è un luogo sicuro?

Nella scuola è possibile implementare un "sistema di gestione dello stress lavoro-correlato"?

Il lavoro e il disagio psico-sociale



- «Sin dal principio l'uomo si convinse che molte delle attività necessarie per la sua sopravvivenza, e tra questa anche il lavoro, non avrebbero mancato di provocare dei danni più o meno gravi alla sua salute; e, da quel momento, i veri e i falsi rimedi a una tale realtà si intrecciano, e interagiscono, oltre che con l'evoluzione dei rischi, con la gestione sociale di tali rischi e dei loro effetti» (Carnevale, Moriani, 1986).

L'uomo al lavoro si ammala se il lavoro è malato

Luigi Devoto, 1902, Istituzione della Clinica del Lavoro di Milano

Il lavoro non è intrinsecamente malato: se si ammala è perché la società è malata

Francesco Novara, 2002, Centenario della Clinica del Lavoro di Milano



Organizzazioni e disagio psicosociale

Il malessere non si produce solo nel legame con il “lavoro” (il compito, la mansione) ma entro un contesto che contribuisce ad alimentare (o a contenere) quel disagio: solo riportando al contesto (all’organizzazione) può essere quindi compreso e affrontato.



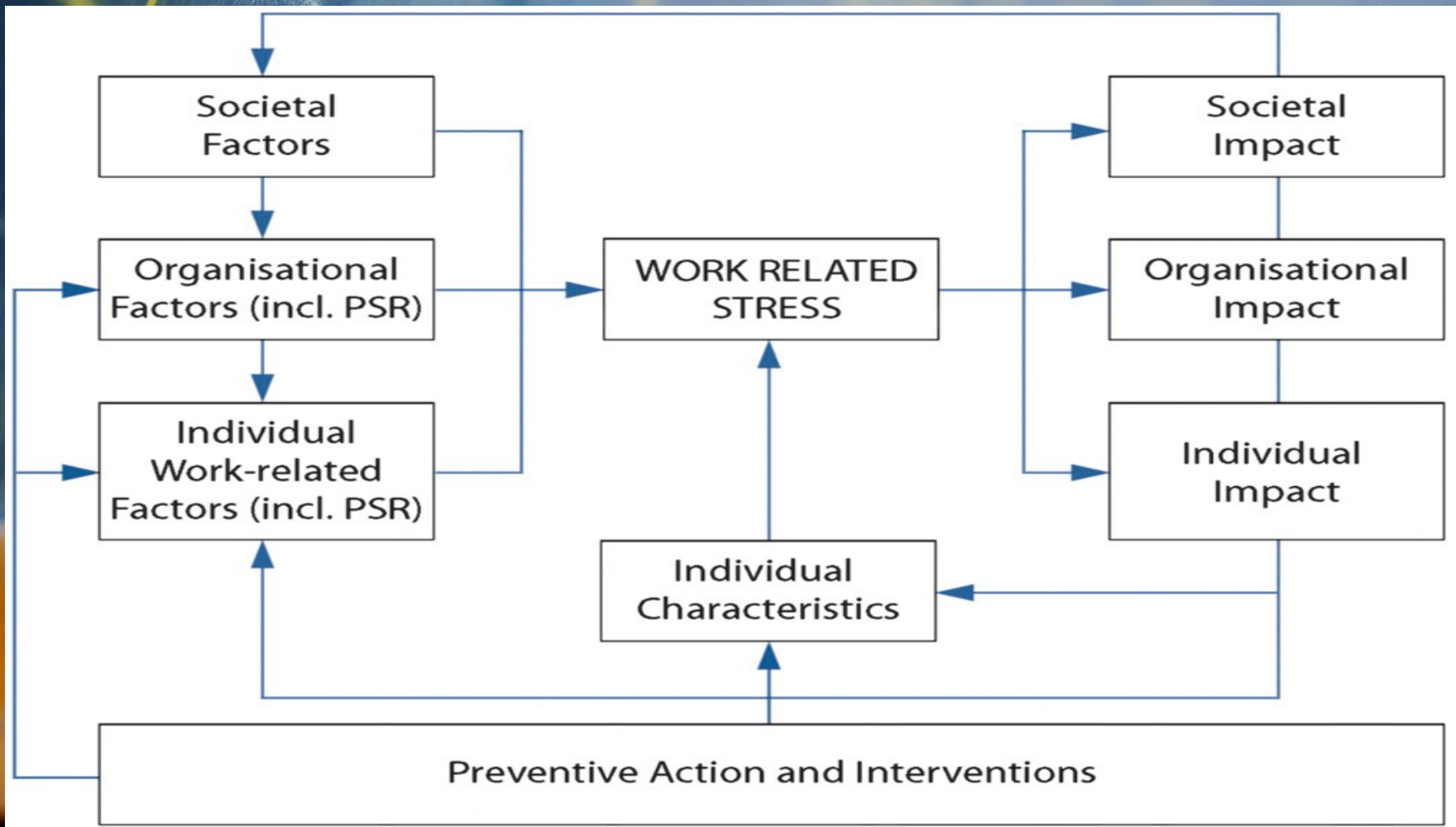
Lo "stato d'assedio" dei servizi

Le persone che lavorano oggi nei servizi sociali, educativi sanitari vivono ... "assediati dai problemi che le persone oggi portano ai servizi. Assediati dalle pressioni sociali che richiedono di risolvere, controllare, rimuovere tutto ciò che alimenta insicurezze, paure, destabilizzazioni. Assediati dal senso di inutilità e di inefficacia degli interventi, a fronte di una marea montante di richieste d'aiuto. Assediati dalla mancanza di risorse e da una scarsa legittimazione sociale, che indeboliscono i nostri servizi ... Chi opera nei servizi del pubblico come del privato sociale, sperimenta quotidianamente una sensazione di sovraccarico, di fatica, di logoramento".

Olivetti Manoukian (2004)

Il rischio psicosociale come rischio specifico e trasversale

- L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (1986) ha definito i rischi psicosociali in termini di **interazione tra contenuto del lavoro, gestione ed organizzazione del lavoro, condizioni ambientali e organizzative da un lato, competenze ed esigenze dei lavoratori dall'altro**. La definizione a cui più compiutamente possiamo fare riferimento, è quella di Cox e Griffiths del 1995, che richiama **oltre agli aspetti di progettazione del lavoro e organizzativi anche i contesti ambientali, sociali e relazionali a questi legati** che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici in modo diretto ed indiretto.
- Tra i rischi per la salute da valutare nei luoghi di lavoro risultano inclusi anche quelli legati a fattori di tipo psicosociale, così come pare opportuno (così recita l'accordo europeo sullo stress lavoro-correlato del 2004) considerare anche le ricadute sul versante psico-sociale dei più rischi tradizionali (ad es. il rumore può "impattare" sia sull'udito sia sul versante psichico del lavoratore); in particolare l'art. 28, comma 1 del nuovo D.Lgs. 81/08: "La valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare **tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori**, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo **stress lavoro-correlato**, secondo i contenuti dell'accordo europeo (...)"

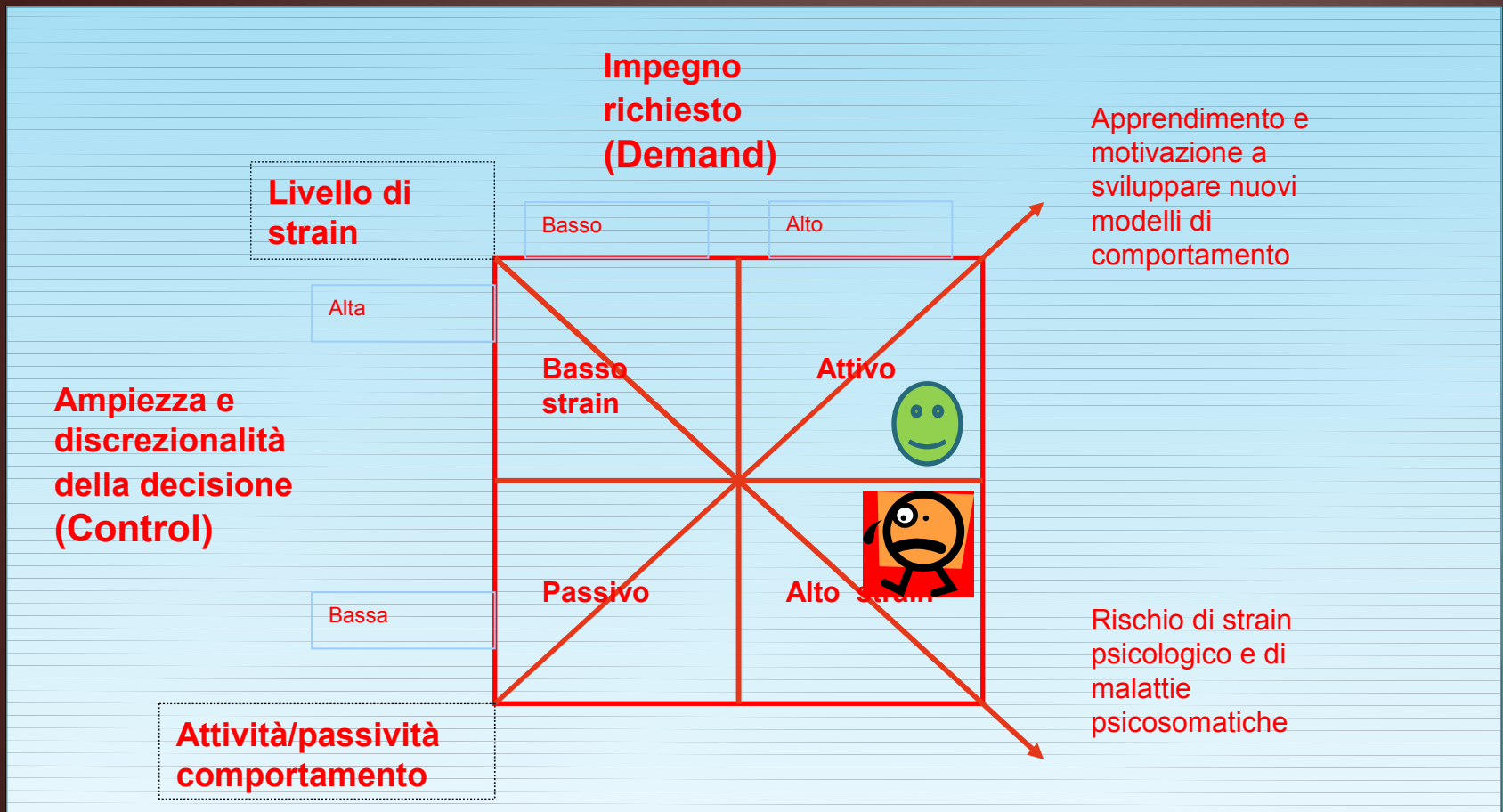


Category	Risk factors /conditions
<i>Job characteristics and nature of work</i>	
Job contents/demands	Cognitive demands, emotional demands, lack of variety, short work cycles, fragmented work/interruptions, meaningless work, job-skill match, high uncertainty/frequent change, continuous exposure to people, conflicting
Workload/pace	Work overload/underload, work speed/pace
Work schedule	Shift work, inflexible schedules, unpredictable hours, work hours, work-home interference
Job control	Low participation decision-making/autonomy, lack of control over workload
<i>Social and organizational context of work</i>	
Organizational culture and function	Poor communication, insufficient staff, organizational change, consultation, discrimination
Interpersonal relationships	Supervision/leadership quality, interpersonal conflict, harassment, coworker support, supervisor support, social support,
Role in organization	Role ambiguity, role conflict, responsibility
Career development	Job insecurity, promotion opportunity, learning/personal development opportunity, training
Bullying/violence	Bullying/violence

Category	Risk factors /conditions
<i>Outcomes</i>	
Sick leave	Days spent sick, workers compensation , absence due to illness
Burnout	Burnout
Job satisfaction	Job satisfaction Overall satisfaction with work , satisfaction with hours, satisfaction with pay , satisfaction with working conditions
Mental health	Specific mental health conditions , suicidal thoughts and attempts, sense of coherence, mood disorders, memory, feelings, anxiety, depression
Organizational commitment	Commitment to the workplace , loyalty to employer
Physical health	Specific physical health conditions , ongoing health problems, physical pain and discomfort, chronic illness
Stress	Behavioural stress, somatic stress, cognitive stress, general stress
Turnover intention	Intention to leave job, seeking alternative employment

Adattata da Cox et al. 2000

Il modello Demand Control Support di Karasek e Theorell (1979)



A close-up photograph of several pieces of colored chalk (blue, orange, white, yellow) lying on a light-colored wooden surface. The background is softly blurred.

La sindrome del burn out

La sindrome del burn out costituisce un fenomeno complesso, riconosciuto come rischio occupazionale proprio di certe professioni “orientate” alle persone e rappresenta lo stato finale di un processo i cui sintomi tendono a cronicizzarsi pur restando tendenzialmente reversibili.

- ***Esaurimento emotivo***
- ***Depersonalizzazione***
- ***Realizzazione personale***

Le specificità del burn out in relazione a stress e mobbing

- Il burn out si manifesta come un disagio soggettivo ma è a volte diffuso all'interno di un medesimo gruppo
- Sembra correlato ad alcuni fattori di personalità, ma questi non sono predittivi dell'insorgenza della sindrome
- E' un processo più che un evento che segnala una grave disfunzione nel contesto di lavoro che produce effetti a cascata
- Non è un disturbo psicologico sensibile al trattamento individuale, ma richiede la ricomposizione della frattura tra persona e lavoro
- Il burn out è comprensibile e modificabile solo a partire dalle fonti di stress sociale e situazionale correlate al lavoro

A close-up photograph of several pieces of colored chalk (blue, orange, yellow) lying on a light-colored wooden surface. The background is softly blurred, showing more of the wooden surface and some indistinct shapes.

Effetti del burnout per l'individuo

- **Sintomi psichici:** stati depressivi, rabbia, frustrazione, riduzione delle capacità cognitive (es. mancanza di concentrazione e inquietudine), calo dell'autostima, sensazione di mancata realizzazione di sé, perdita di interessi e iniziativa, difficoltà crescenti sul lavoro, insofferenza per gli altri, ostilità diffusa, noia del vivere;
- **Sintomi fisici:** problemi causati dalla tensione (es. cefalee, «aghi alla testa», vertigini, perdita di equilibrio, fischio alle orecchie, dolore agli occhi, alla nuca e alle spalle), allergie multiple senza allergeni specifici, intolleranze alimentari, nausea, vomito, sindrome del colon irritabile, dolori muscolari, mialgie, artralgie, lombalgie, affaticamento e stanchezza ingravescente, disturbi cardiaci e reazioni fisiologiche allo stress (es. aumento del ritmo respiratorio e cardiaco, della pressione arteriosa e dei livelli di colesterolo);
- **Sintomi comportamentali:** iperattività, eccessi nel consumo di tabacco, caffeina, alcol e farmaci, assenteismo, diminuzione dei livelli di produttività ed efficienza;
- **Sintomi sociali:** isolamento sia fisico sia psicologico, ritiro dalle relazioni sociali lavorative, sia con i colleghi sia con i pazienti-utenti;
- **Sintomi legati ad atteggiamenti psicologici:** negativismo, cinismo, pessimismo, indifferenza, scoraggiamento.

A close-up photograph of several pieces of colored chalk (blue, orange, yellow) lying on a light-colored wooden surface. The background is softly blurred.

Le conseguenze per l'organizzazione

- *Assenteismo (e/o “cattiva presenza”),*
- *frequente avvicendamento del personale,*
- *richieste di trasferimento,*
- *abbandono della postazione di lavoro,*
- *richieste di inabilità alle funzioni,*
- *problemi disciplinari,*
- *contenziosi,*
- *comunicazione aggressiva tra il personale e con l’utenza,*
- *bassa qualità del servizio reso,*
- *maggiore frequenza degli infortuni,*
- *maggiore rischio di errore.*

A close-up photograph of several pieces of colored chalk (blue, orange, yellow) lying on a light-colored wooden surface. The background is softly blurred.

Antecedenti, predittori, moderatori

- **I fattori socio-culturali**
- **I fattori individuali**
 - **Socio-demografici**
 - **Motivazionali e personologici**
- **I fattori interpersonali**
 - **L'utenza**
 - **Il gruppo di lavoro**
- **I fattori organizzativi**

A close-up photograph of a wooden surface, likely a chalkboard, with several pieces of colored chalk (blue, orange, yellow) scattered on it. The background is blurred, showing more of the wooden surface and some indistinct shapes.

Antecedenti, predittori, moderatori

- E' oggi condivisa, pur con precisazioni e differenziazioni che qua e là cercheremo di sottolineare, una concezione multidimensionale del fenomeno, la cui eziopatogenesi è da attribuire all'articolazione di fattori individuali, relazionali, lavorativi, organizzativi e persino storico-culturali.
- Come sostengono Shafueli e Enzmann (1998) tutti contribuiscono a determinare lo stato di malessere che sfocia poi nella patologia conclamata. Nessuno di essi isolatamente – anche se alcuni fattori potrebbero pesare in maggior misura - può condurre al burnout, ma la loro contemporanea presenza sembra determinarlo. Difficile inoltre individuare un unico modello che soppesi i diversi antecedenti, poiché il burnout sembra «il precipitato di un intreccio di variabili di volta in volta diverse» (Borgogni, Consiglio, 2005; p. 50).

Perché gli insegnanti stanno peggio degli altri?

- Guardando alla sindrome e alle sue dimensioni, il nodo critico sembra essere da un lato quello della
 - **depersonalizzazione** (difficile da adottare in modo funzionale o disfunzionale come nella sanità, visto la durata del rapporto con l'utenza, assai protratto nel tempo...),
 - e dall'altro quello della **ridotta realizzazione professionale**, che costituisce invece il salvagente di tutto il mondo della sanità (almeno fino al livello del personale infermieristico, significativi i dati che riguardano non solo gli ausiliari ma il personale amministrativo).

Perché gli insegnanti stanno peggio degli altri?

- In relazione ai fattori individuali:
 - La motivazione (Esteve, 1984; Marcilla, 1992), la disillusione (Santinello, 2007), la crisi *dell'attivismo sociale* (Cherniss, 1982);
- I fattori interpersonali:
 - L'utenza (le criticità emergenti; la durata della relazione e l'impossibilità di vedere pienamente gli effetti del proprio lavoro)
 - I colleghi, il gruppo di lavoro: amplificato l'effetto della **risonanza emotiva** e quello del **contagio** dall'ambiguità del significato del lavoro in gruppo nella scuola

Perché gli insegnanti stanno peggio degli altri?

- In relazione ai fattori organizzativi:
 - Organizzazione a legame debole e “assorbente” rispetto all’utenza: caratteristiche che permettono di collocarsi nel “quadrante buono” del DCS, aumentando soddisfazione e motivazione, ma che penalizzano nelle fasi di crisi generale del sistema;
 - Peculiarità, “unicità” del rapporto con i dirigenti (“solitudine del dirigente”)
- I fattori sociali:
 - Forte turbolenza ambientale. Criticità più forte, in rapporto alla debolezza del ruolo sociale, del disvalore, della mancanza di risorse, della crisi di senso che investe il sistema, del disvalore più in generale che assume il processo educativo.
- Cordeiro et al. (2002; p. 119) hanno riscontrato che questa dimensione sopravanza in certi casi l’influenza della tipologia dell’utenza. Gli insegnanti intervistati nel corso delle loro ricerche hanno indicato come il logorio cui sono sottoposti :
«sia da attribuirsi più ai fattori del contesto sociale che all’aula, anche quando l’insegnamento e gli alunni presentano condizioni problematiche. Gli effetti negativi (conformismo nello svolgimento della professione, stress, desiderio di cambiare professione se ce ne fosse l’opportunità) vengono principalmente dalla mancanza di appoggio sociale».



La scuola è un luogo sicuro? Nella scuola è possibile implementare un “sistema di gestione dello stress lavoro-correlato”?

- I livelli dell'intervento possibile:
 - **Organizzativo:** difficile un lavoro di “riprogettazione del servizio”, o l'adozione di strategie “locali” di sviluppo;
 - **Individuale:** supporto, sollecito vs adozione di strategie di recupero (dimensione non “risolutiva”);
 - **Interfaccia individuo/organizzazione:** “sostegno al sostegno sociale” (gruppo e dirigenti); contrasto della “solitudine”; condivisione dell'oggetto di lavoro: qual è? Qual è il progetto educativo sostenibile?

http://www.youtube.com/watch?v=pQKg7_S5QOw

<http://www.raivt.com/dl/RaiTV/programmi/media/ContentItem-a20d3078-c510-4>