

*Alma Mater Studiorum – Università di Bologna*  
*Dipartimento di Scienze dell'Educazione*



## **BEN****STRESSERE** nelle aziende sanitarie

**Dina Guglielmi** (*dina.guglielmi@unibo.it*)



- **Introduzione: La salute e il lavoro**
- **Salute e benessere organizzativo**
- **La normativa: l'accordo interconfederale 2008**
- **Lo stress e i suoi fattori di rischio**
- **Work Engagement e Burnout**
- **Cosa si può fare? Le modalità di intervento**
- **La resilienza: un'altra parola per «salute»**

Lavorare è un potente fattore di salute  
mentale

ma...

Può diventare un fattore di disagio e  
sofferenza

# Organizzazione del lavoro e salute



Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (dati 2010)

Solo settore servizi

- Il mio lavoro danneggia la mia salute UE27: 22%
- Il mio ritmo di lavoro dipende da richieste dirette di persone (clienti, passeggeri, alunni, pazienti...) UE27: 74%
- Il mio ritmo di lavoro dipende dal lavoro dei miei colleghi UE27: 36%
- Negli ultimi 12 mesi ho lavorato quando ero malato UE27: 39%
- Il mio lavoro mette a rischio la mia salute e/o la mia sicurezza UE27: 21%

# Organizzazione del lavoro e salute



Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (dati 2010)

Solo settore servizi

- |   |           |         |
|---|-----------|---------|
| ■ Il mio lavoro danneggia la mia salute   | UE27: 22% | IT: 18% |
| ■ Il mio ritmo di lavoro dipende da richieste dirette di persone (clienti, passeggeri, alunni, pazienti...) | UE27: 74% | IT: 72% |
| ■ Il mio ritmo di lavoro dipende dal lavoro dei miei colleghi   | UE27: 36% | IT: 31% |
| ■ Negli ultimi 12 mesi ho lavorato quando ero malato  | UE27: 39% | IT: 24% |
| ■ Il mio lavoro mette a rischio la mia salute e/o la mia sicurezza  | UE27: 21% | IT: 17% |

Il concetto di **salute organizzativa** si riferisce alla capacità di un'organizzazione di **crescere e svilupparsi** promuovendo un adeguato grado di **benessere fisico e psicologico**. (OMS, 1948)



Salute  $\neq$  mancanza di malattia

# Il benessere organizzativo

---

L'insieme dei **nuclei culturali**, dei **processi** e delle **pratiche organizzative** che animano la dinamica della **convivenza** nei contesti di lavoro promuovendo, mantenendo e migliorando la **qualità della vita** e il **grado di benessere fisico, psicologico e sociale** delle comunità lavorative.

(Avallone e Bonaretti, 2003)



# Perchè il benessere organizzativo?

---

In un'organizzazione il benessere organizzativo può determinare in modo significativo la performance

Il miglioramento di questa dimensione e, più in generale, la “valorizzazione delle risorse umane”, può significare un concreto salto di qualità nell'efficienza dell'intero sistema.





# Perchè il benessere organizzativo?

---

Il benessere organizzativo risiede nella **qualità** della **relazione** esistente **tra le persone e il contesto di lavoro.**



# Gli indicatori di benessere (Avallone e Bonaretti, 2003)

Soddisfazione per  
l'organizzazione

Voglia di **impegnarsi** per  
l'organizzazione

Sensazione di far parte di  
un **team**

Voglia di andare al lavoro

Elevato **coinvolgimento**

Speranza di poter **cambiare**  
le condizioni negative attuali

Percezione di **successo**  
dell'organizzazione

Rapporto tra **vita**  
**lavorativa e privata**

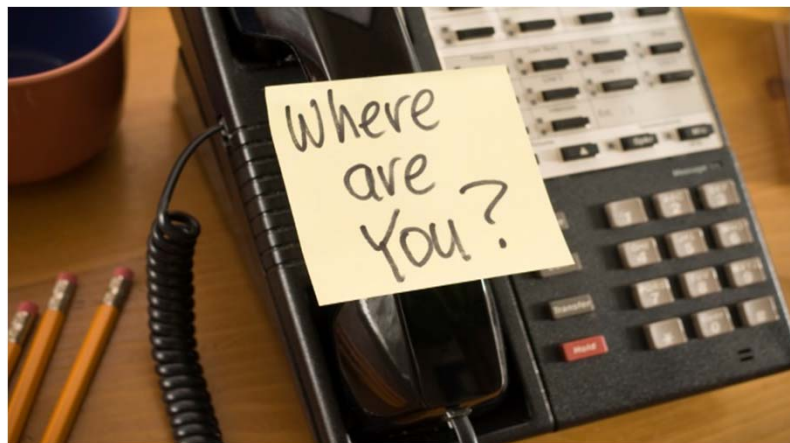
**Relazioni**  
**interpersonali**

**Valori** organizzativi

Immagine del  
**management**

# Gli effetti di uno scarso benessere

- Diminuzione produttività
- Assenteismo
- Bassi livelli di motivazione



- Ridotta disponibilità al lavoro
- Carezza di fiducia
- Mancanza di impegno

# Categorie che fondano il benessere organizzativo

**Caratteristiche dell'ambiente di lavoro**

**Supporto** verso gli obiettivi

**Chiarezza degli obiettivi organizzativi**

**Giustizia organizzativa**

Valorizzazione delle **competenze**

Apertura **all'innovazione**

**Comunicazione** intraorganizzativa circolare

**Clima relazionale franco e collaborativo**

Circolazione delle **informazioni**

**Prevenzione** dei rischi professionali

# LA NORMATIVA: dall'accordo Interconfederale 2008 (Accordo Quadro EU 2004)

---

## Art. 3

1. Lo stress è una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che **taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative** riposte in loro.
2. L'individuo è assolutamente in grado di sostenere una esposizione di breve durata alla tensione, che può essere considerata positiva, ma ha maggiori difficoltà a sostenere una esposizione prolungata ad una pressione intensa. Inoltre, **individui diversi possono reagire diversamente** a situazioni simili e lo stesso individuo può reagire diversamente di fronte a situazioni simili in momenti diversi della propria vita.

[...]

## LA NORMATIVA: dall'accordo Interconfederale 2008 (Accordo Quadro EU 2004)

---

3. Lo stress che ha origine fuori dall'ambito di lavoro può condurre a cambiamenti nel comportamento e ad una ridotta efficienza sul lavoro. **Non tutte le manifestazioni di stress sul lavoro possono essere considerate come stress lavoro-correlato.**
4. Lo stress lavoro-correlato **può essere causato da fattori diversi** come il contenuto del lavoro, l'eventuale inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro, carenze nella comunicazione, etc.

## Circolare Ministeriale del 18/11/2010

---

- ✓ Introduce nell'art. 28 il comma 1-bis, con il quale si attribuisce alla Commissione Consultiva il compito di formulare indicazioni metodologiche in ordine al corretto adempimento dell'obbligo
- ✓ Il documento indica un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo di valutazione del rischio da stress lavoro correlato
- ✓ La valutazione viene effettuata dal datore di lavoro consultando RSPP, medico competente e RLS/RLST
- ✓ La valutazione considera non singoli individui ma gruppi omogenei di lavoratori, esposti a rischi dello stesso tipo. Ogni datore di lavoro può autonomamente effettuare l'individuazione in funzione dell'effettiva organizzazione aziendale

# La circolare e la Valutazione Stress Lavoro-Correlato

---

Valutazione preliminare  
Check-list INAIL:

- ✓ **Eventi sentinella**
- ✓ **Fattori di contenuto del lavoro**
- ✓ **Fattori di contesto del lavoro**



Se non emergono elementi di rischio da stress lavoro correlato, il datore di lavoro dovrà darne conto nel DVR e prevedere un piano di monitoraggio.





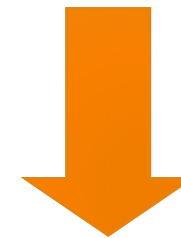
---

## DISTRESS

Demand **sproporzionata**  
(in + o in - ) alla capacità  
di risposta

## DISTRESS

Demand **sproporzionata**  
(in + o in - ) alla capacità  
di risposta



Reazione inadeguata  
o non adattiva

## Stress lavorativo: il modello "P-E fit"

---

### EUSTRESS

Demand  
**proporzionata**  
alla capacità di risposta

### DISTRESS

Demand **sproporzionata**  
(in + o in - ) alla capacità  
di risposta



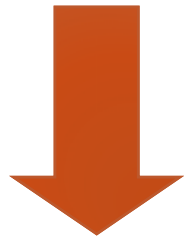
Reazione inadeguata  
o non adattiva

## Stress lavorativo: il modello "P-E fit"

---

### EUSTRESS

Demand  
**proporzionata**  
alla capacità di risposta



Risposta armoniosa  
e adeguata

### DISTRESS

Demand **sproporzionata**  
(in + o in - ) alla capacità  
di risposta



Reazione inadeguata  
o non adattiva

---

## Sindrome Generale di Adattamento

---

“l’uomo è in salute laddove le sollecitazioni dell’ambiente in cui vive sono proporzionate alle capacità di risposta dell’individuo (eustress), viceversa, sia nel caso di una sollecitazione troppo povera (noia, monotonia, ecc.), che eccedente la capacità di risposta (stillicidio di contrarietà, frustrazione, ecc.), si avrà lo stress, inteso però come distress o stress negativo”

---

# Una distinzione importante tra stress buono e cattivo

## Eustress:

*demand* proporzionata alla capacità individuale di risposta;  
stimolazione positiva, sfidante, capace di attivare risposte efficaci e adeguate

(ad es.: obiettivi difficili, ma ragionevolmente compatibili con il massimo impegno da parte della persona)



## Distress:

*demand* sproporzionata alla capacità individuale di risposta (sia in eccesso che in difetto);  
stimolazione *troppo ridotta o troppo elevata*, tale da rendere potenzialmente inefficace o troppo costoso il comportamento di risposta

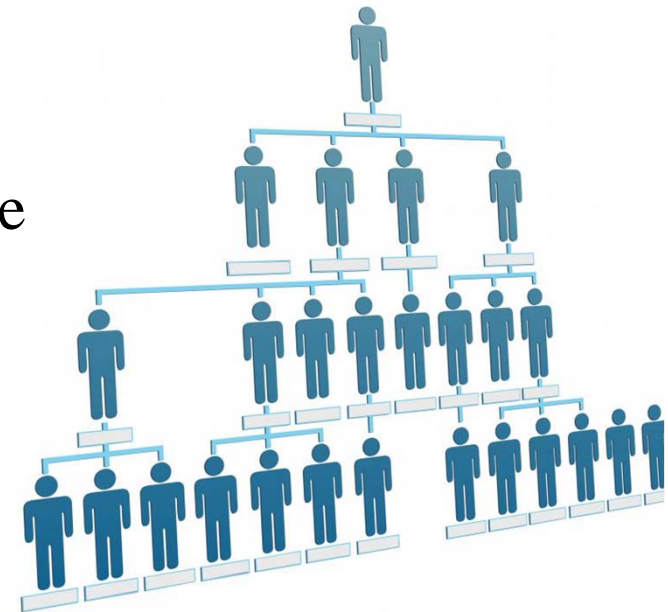
(ad es.: grave sotto-utilizzazione, oppure obiettivi difficili e non compatibili con il massimo impegno della persona)



# Fattori di contenuto e contesto del lavoro da analizzare

## Fattori di CONTESTO

- Funzione e cultura organizzativa (strategie, obiettivi, programmi aziendali; gestione della salute e sicurezza; formazione; sistema informativo; stile dirigenziale; supporto ai lavoratori; coordinamento delle attività; valorizzazione delle risorse umane e coinvolgimento dei lavoratori)
- Ruolo nell'organizzazione
- Progressione di carriera e sistema premiante
- Autonomia decisionale
- Relazioni interpersonali sul lavoro
- Interfaccia casa-lavoro



### Fattori di CONTENUTO

- Condizioni ambientali ed ergonomiche del lavoro
- Caratteristiche delle attività e pianificazione del Lavoro
- Carichi e ritmi di lavoro
- Orario di lavoro





## Fattori di rischio psicosociale

Sono fattori legati in modo diretto all'organizzazione del lavoro, ma anche alle relazioni tra persone nell'ambiente di lavoro

- Relazione tra la persona e il suo lavoro



- Relazioni tra persone nell'ambiente di lavoro



# I rischi psicosociali sono come le zanzare...

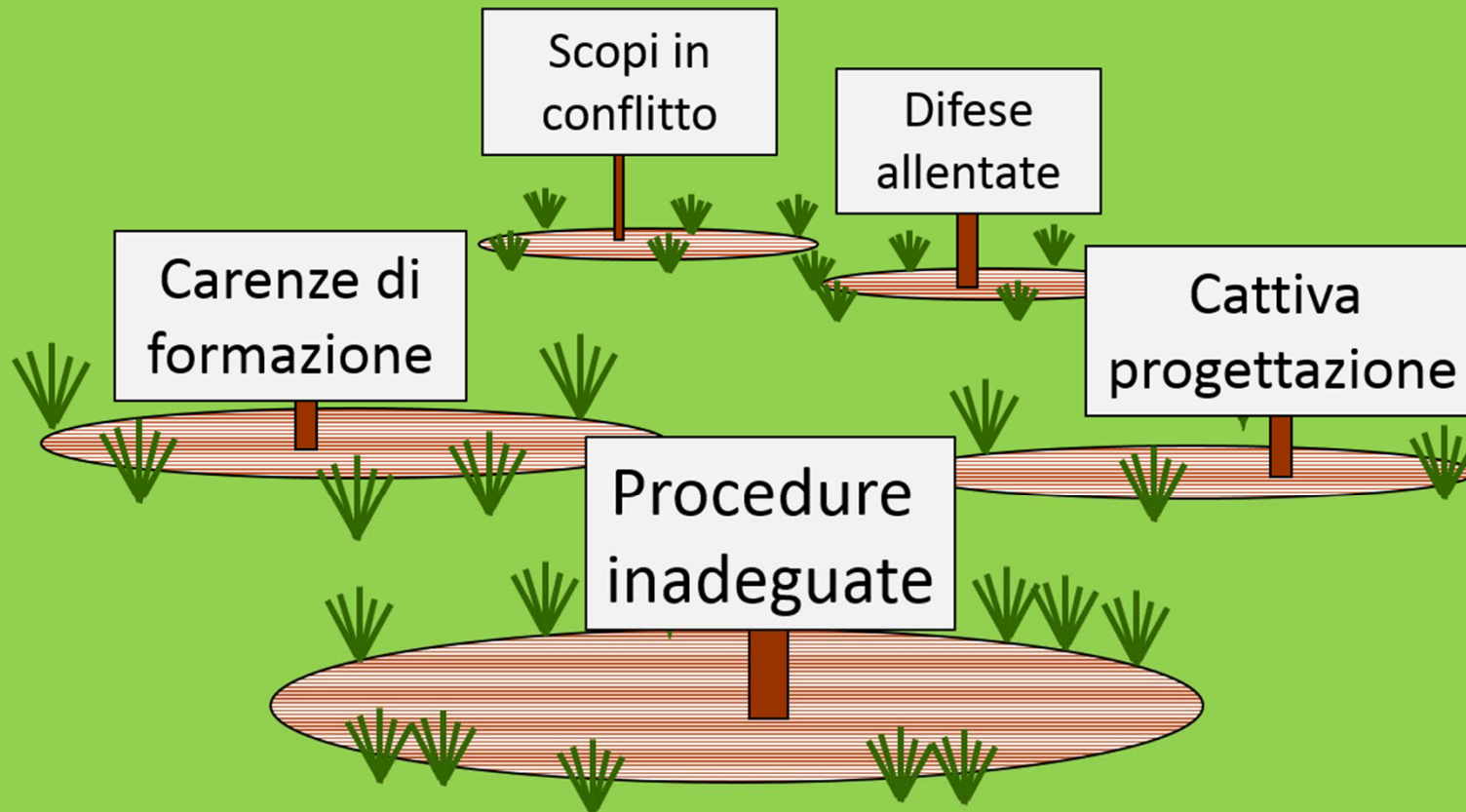


... potete ucciderle una alla volta, ma  
continueranno ad arrivare

*(adattato da J. Reason)*

# L'unico rimedio è **prosciugare gli stagni in cui crescono**

*(adattato da J. Reason)*



# Implicazioni per intervenire sui fattori di rischio e promuovere il benessere

---

Si è posta grande attenzione sulle soluzioni centrate sull'individuo, seppure:

- ✓ La ricerca ha dimostrato il ruolo fondamentale dei fattori situazionali e individuali;
- ✓ Gli individui hanno poco controllo sugli stressor lavorativi.

*Ma ciò si spiega col fatto che è più facile ed economico cambiare gli individui piuttosto che le organizzazioni*

# Primo punto fondamentale

La prevenzione dello Stress, come la promozione del benessere, è un **processo continuo**, non un intervento «una volta per tutte»



# Stress e Benessere

---

Stress  Assenza di benessere

# Engagement

---

L'engagement è “uno stato mentale positivo relazionato al lavoro e caratterizzato da **Vigore, Dedizione al lavoro e Assorbimento nel lavoro.**

Più che ad una condizione specifica e momentanea, si riferisce ad uno stato cognitivo-affettivo più **persistente**, non focalizzato esclusivamente su un oggetto, un evento o una situazione particolare” (Schaufeli et al., 2002).



# Engagement

---

**Vigore** fa riferimento ad alti livelli di energia e capacità di recupero, volontà di investire nel proprio lavoro, non affaticarsi facilmente e perseveranza di fronte alle difficoltà

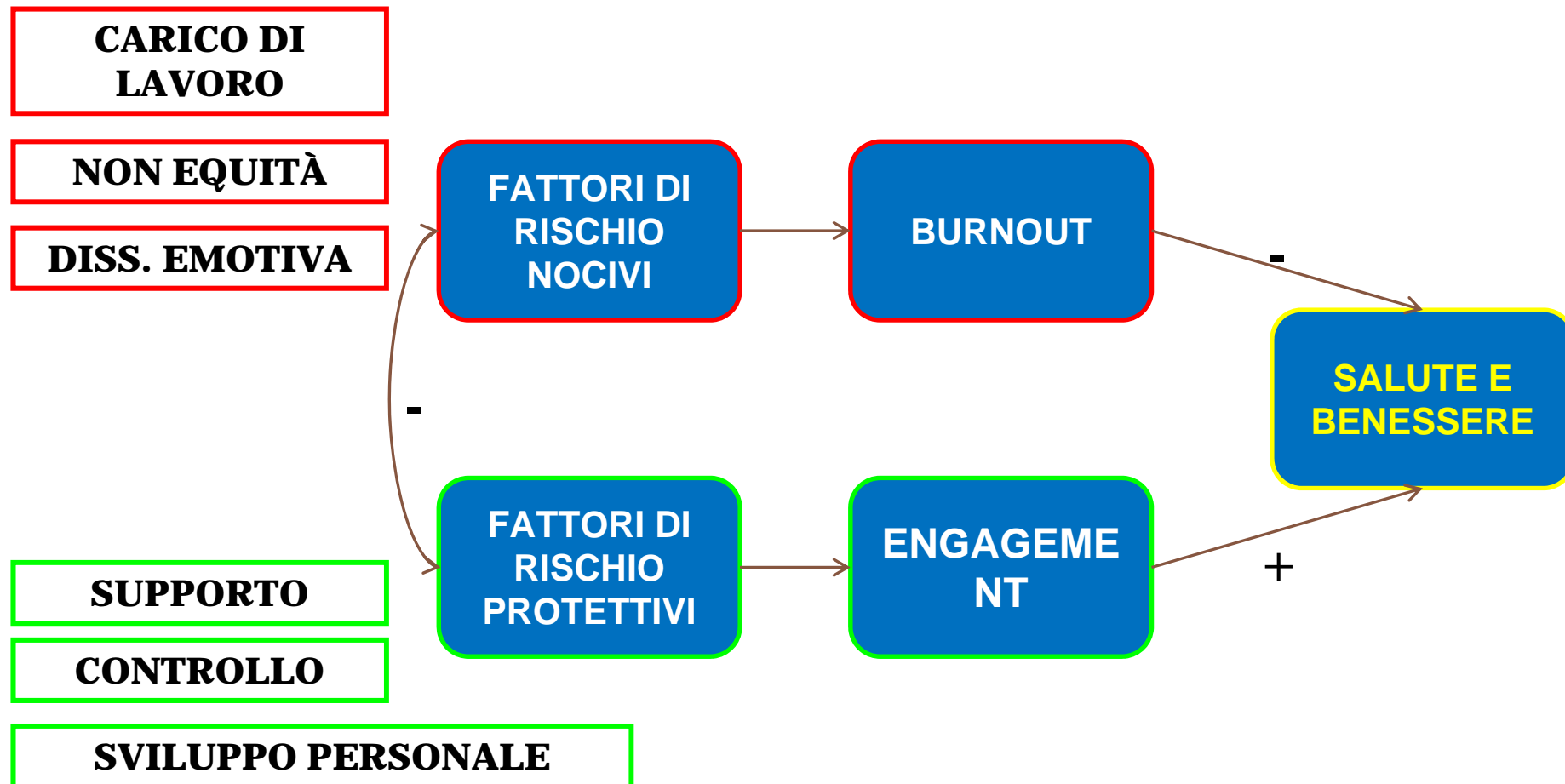
**Dedizione** fa riferimento ad un elevato coinvolgimento nel proprio lavoro, unito alla manifestazione di un sentimento di entusiasmo, orgoglio, abnegazione e devozione per il lavoro

**Assorbimento** si verifica quando si è totalmente immersi e concentrati nel lavoro, “il tempo trascorre velocemente e si fa difficoltà a interrompere quello che si sta facendo”

---



# Fattori organizzativi riletto alla luce del Modello Domande-Risorse



---

## Obiettivi applicativi del Modello

---

### **RIDURRE GLI ELEMENTI NEGATIVI**

(demotivazione, burnout, mobbing, tutti i rischi psicosociali)

E

### **SVILUPPARE GLI ELEMENTI POSITIVI**

(coinvolgimento, soddisfazione, eustress, sentimento di efficacia)

---

# Fattori di rischio (possono far male)

## Percezione del conflitto

- «Ci sono persone che vengono emarginate»

## Mancanza di equità

- «Investo nel mio lavoro più di quanto ricevo in cambio»

## Richieste lavorative

- «Sono pieno di lavoro»

## Responsabilità

- «Mi trovo ad assumere responsabilità che non dovrebbero essere mie»

## Conflitto lavoro-famiglia

- “Le ansie e le preoccupazioni lavorative interferiscono con la mia possibilità di soddisfare le richieste della mia famiglia

# Fattori protettivi (aiutano)

## Apertura all'innovazione

- «La mia organizzazione è attenta ad acquisire nuove tecnologie»

## Controllo il mio lavoro

- «Ho molta influenza sulla mia situazione lavorativa quotidiana»

## Identificazione

- «Quando parlo di questa organizzazione solitamente dico “noi” piuttosto che “loro”»

## Supporto sociale

- «Il mio diretto superiore mi è d'aiuto nel portare a termine il lavoro»

## Percezione dell'efficienza

- «Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e ben definiti»

# Burnout

Il termine *burnout* significa letteralmente **bruciato, fuso**.

---

Burnout' è una metafora che si riferisce al prosciugamento dell'energia.....

...al soffocamento del fuoco

...allo spegnimento di una candela

...all'esaurimento di una batteria



# Burnout

---

Rappresenta una forma grave di stress cronico, individuato inizialmente nell'ambito delle professioni socio-sanitarie ed educative poi riconosciuto come un **problema di tutte le organizzazioni di lavoro**

È caratterizzato dalla presenza di 3 aspetti/dimensioni:

- **Esaurimento emotivo**
  - **Depersonalizzazione**
  - **Senso di ridotta efficacia professionale**
-

# Le dimensioni del burnout

---

## **ESAURIMENTO EMOTIVO**

Fa riferimento alla mancanza dell'energia necessaria per affrontare la realtà quotidiana. Il lavoratore sperimenta apatia e distacco emotivo nei confronti del lavoro. Si sente svuotato, sfinito, le sue risorse emozionali sono "esaurite"

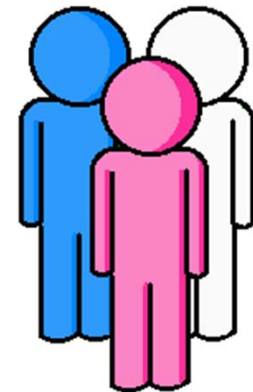
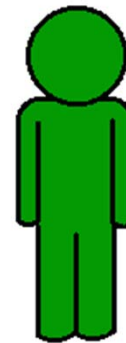


# Le dimensioni del burnout

---

## DEPERSONALIZZAZIONE

Si intende un atteggiamento di distacco e ostilità nei confronti della relazione professionale (freddezza, cinismo). Il soggetto tenta di sottrarsi al coinvolgimento, limitando quantità e qualità dei propri interventi professionali



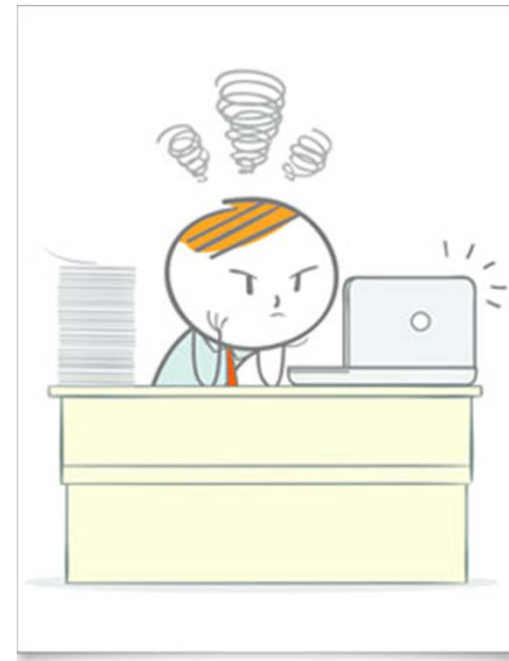


# Le dimensioni del burnout

---

## **SENSO DI RIDOTTA EFFICACIA PROFESSIONALE**

È un sentimento di “fallimento professionale” per la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, con la consapevolezza del disinteresse e dell’intolleranza verso la relazione



# Quando i lavoratori sono in burnout...

(Maslach & Leiter, 2000)

Quando c'è **discrepanza tra la persona e il suo lavoro**, in particolare ...



## Quando i lavoratori sono engaged...

---

In presenza di:

---

**Risorse lavorative:** autonomia, varietà dei compiti, possibilità di ricevere feedback adeguati sul proprio lavoro, sostegno da parte di colleghi e superiori, ...

**Risorse personali:** resilienza, autostima, senso di autoefficacia, ecc.

---

# Conseguenze del Work Engagement

---

## Livello individuale

- ✓ riduzione dei livelli di tensione nervosa e depressione, minori disturbi psicosomatici, basso assenteismo, maggiore socializzazione e adattamento all'organizzazione, aumento della motivazione e della soddisfazione, più alto rendimento e impegno nei compiti;

## Livello interpersonale

- ✓ migliori relazioni con i colleghi e gli utenti; i lavoratori *engaged* sono più proattivi, prendono iniziativa nel lavoro e tendono a ricercare l'eccellenza: ciò permette loro di ricevere feedback positivi dai superiori, così come dai propri utenti;

## Livello organizzativo

- ✓ riduzione delle lamentele derivanti dallo stress lavorativo, aumento della probabilità di trattenere persone competenti all'interno della organizzazione

## ... dai risultati di ricerca

---

L'Engagement è in rapporto con:

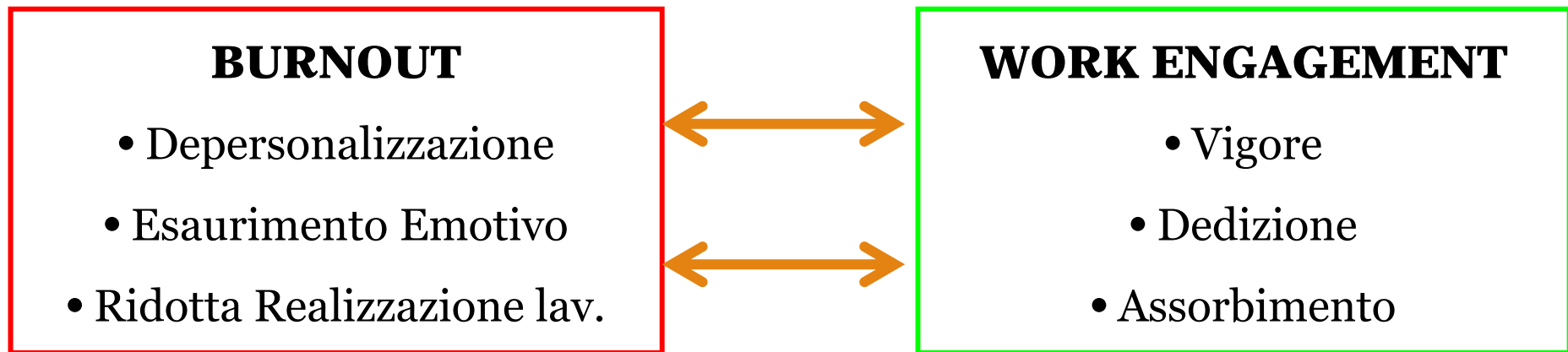
---

- Risorse lavorative
  - Comportamento extra-ruolo
  - Salute mentale
  - Una positiva azione reciproca tra casa e lavoro
  - Auto-efficacia che porta ad una spirale crescente di “guadagno”
-

# Work Engagement e le sue relazioni con il Burnout

---

Work Engagement come **antitesi positiva** del Burnout



# ESERCITAZIONE

---

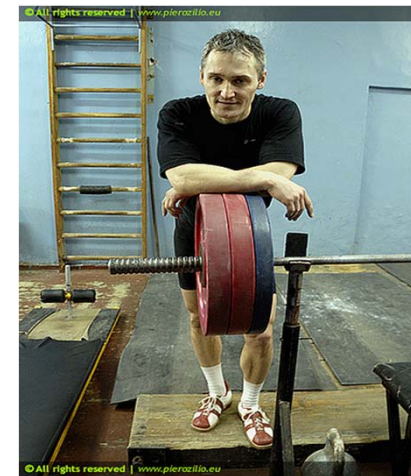
Le fonti di stress e le variabili di benessere sul vostro posto di lavoro



# Strategie di intervento



- Sulle condizioni di lavoro



- Sull'individuo

**L'obiettivo? Salute e benessere organizzativo**



# Una strategia di intervento centrata sulla situazione

---

il ruolo delle **risorse lavorative** per  
l'attenuazione delle criticità e la  
promozione del benessere



---

## Implicazioni per intervenire ...

---

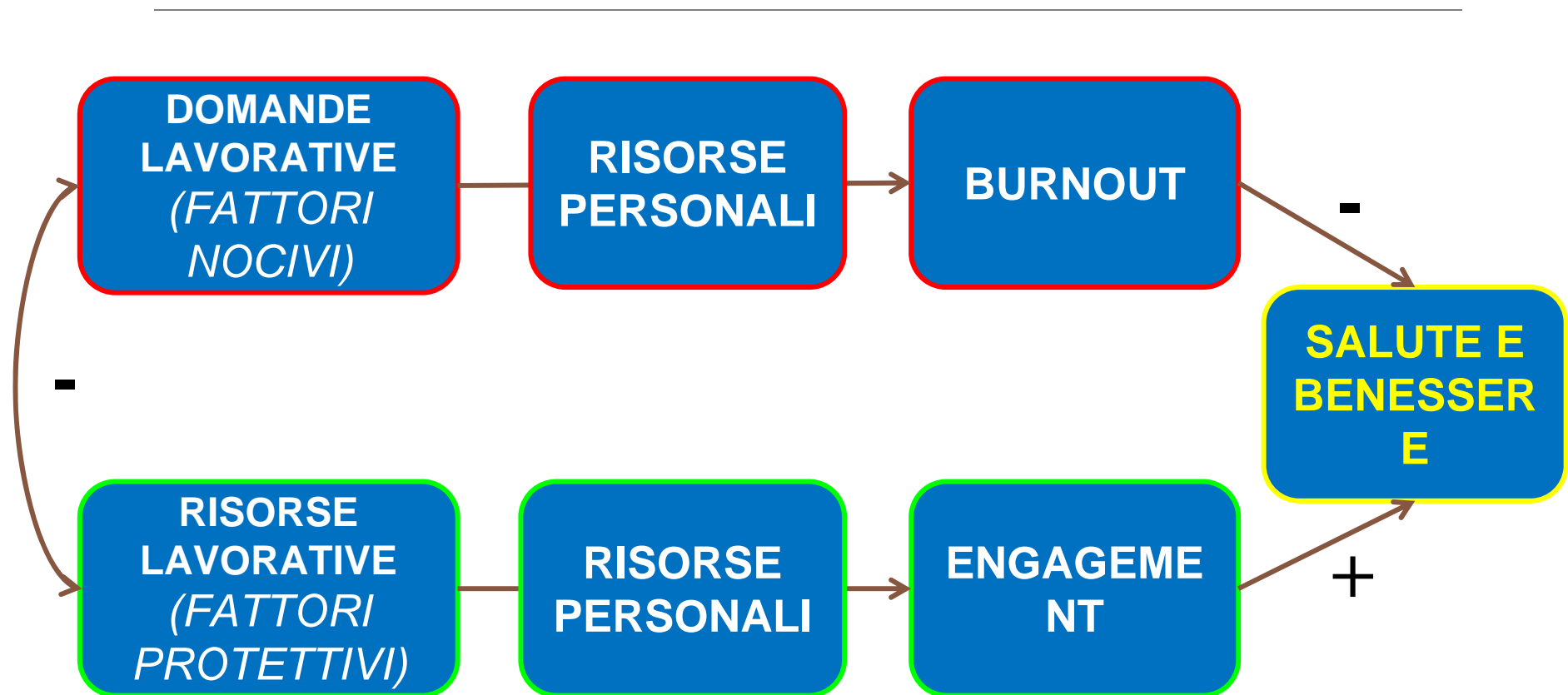
Le strategie di intervento più efficaci sembrano essere quelle che combinano insieme un focus sull'individuo unito ad un focus sull'organizzazione

(Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001)

---

# Il modello Domande-Risorse

(Bakker e Demerouti, 2007; Guglielmi, Simbula e Depolo, 2009)



---

## Buone notizie...

---

- ✓ Siamo progettati per affrontare problemi e difficoltà
  - ✓ La Resilienza può essere potenziata; possiamo imparare a migliorarla
-

---

# La Resilienza

---

**Nuova moda o strategia per uscire  
indenni dallo stress????**

---

## Resilienza...

---

E' la capacità umana di affrontare, superare e uscire più forti o trasformati dalle esperienze avverse.

La resilienza è salute (Magrin, 2008).

E' la capacità di **far fronte, resistere, integrare, costruire** e riuscire a riorganizzare positivamente la propria vita nonostante l'aver vissuto situazioni difficili che facevano pensare ad un esito negativo" (Cyrulnik, 2005).

---

---

## Aspetti cognitivi della Resilienza

---

1. Senso di controllo
  2. Tolleranza alla frustrazione
  3. Capacità di ristrutturazione cognitiva
  4. Attitudine alla speranza
-

# ESERCITAZIONE

---

Compilate le scala del burnout e del work engagement e calcolate il vostro punteggio.

A quale prospettiva vi sentite di aderire maggiormente?

Burnout ed engagement come poli opposti di uno stesso continuum o come costrutti indipendenti?



---

**GRAZIE PER L'ATTENZIONE!**

dina.guglielmi@unibo.it