

# Prevenire il BURNOUT nelle professioni di aiuto alla persona

Francesco Musti

IPASVI ROMA

ROMA 16 FEBBRAIO 2010

"Lavorare in sintonia con la vita"

XI Giornata Nazionale di Informazione sulla Promozione della Salute nei Luoghi di Lavoro



## RISCHI PSICOSOCIALI

Rischi di natura psico-sociale derivanti dall'impatto globale tra l'organizzazione del lavoro e le esigenze dei lavoratori. Gli effetti che producono comportano un elevato aumento del ritiro psicologico e professionale dei lavoratori.

- **FATICA MENTALE**
- **STRESS**
- **BURN-OUT**
- **MOBBING**

F. Musti - IPASVI ROMA

## Inquadramento dei rischi psicosociali

Il moderno concetto di salute nei posti di lavoro cerca di superare le discrepanze tra individuo, organizzazione e aspetti socio-culturali, evidenziando come tutte queste variabili siano responsabili della salute e del "clima" che si crea.

VARIABILI  
SOCIO-CULTURALI



VARIABILI  
INDIVIDUALI

VARIABILI  
ORGANIZZATIVE

F. Musti - IPASVI ROMA

## IL "BENESSERE" ORGANIZZATIVO

• Il benessere organizzativo si riferisce al rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro, prendendone in considerazione le molteplici variabili, fra le quali:

- Le relazioni interpersonali,
- il rapporto con i capi,
- Il senso e il significato che le persone attribuiscono al proprio lavoro,
- il senso di appartenenza alla propria organizzazione,
- l'equità nel trattamento retributivo e nell'offerta di opportunità di crescita e miglioramento lavorativo,
- l'ambiente di lavoro accogliente e piacevole.

• Da Pellizzoni B. (a cura di), Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo, Cantieri, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli

F. Musti - IPASVI ROMA

## IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

---

“si riferisce alla capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione”

F. Avallone e M. Bonaretti, 2003

È 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

(Cantieri P.A. 2004; Direttiva del Ministero per la Pubblica Amministrazione 23/4/2004)

F. Musti - IPASVI ROMA

## DIRETTIVA DEL MINISTRO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

---

### MISURE FINALIZZATE AL MIGLIORAMENTO DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

24.03.2004

La Direttiva individua:

- le motivazioni per l'adozione di misure finalizzate ad accrescere il benessere organizzativo;
- le indicazioni da seguire per accrescere il benessere organizzativo;
- gli strumenti per l'attuazione della direttiva.

F. Musti - IPASVI ROMA

## valutazione del "benessere" organizzativo

---

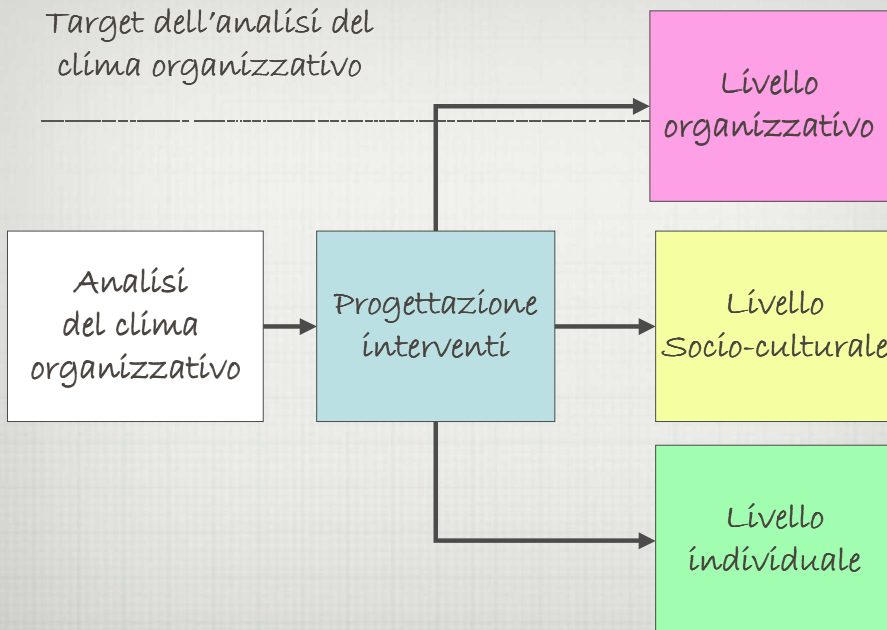
La prospettiva operativa che si delinea prevede:

- Analisi del "clima" organizzativo
- Identificazione delle variabili (diagnosi)
- Identificazione dei correttivi
- Pianificazione ed esecuzione degli interventi
- Verifica del "clima" organizzativo (follow-up)

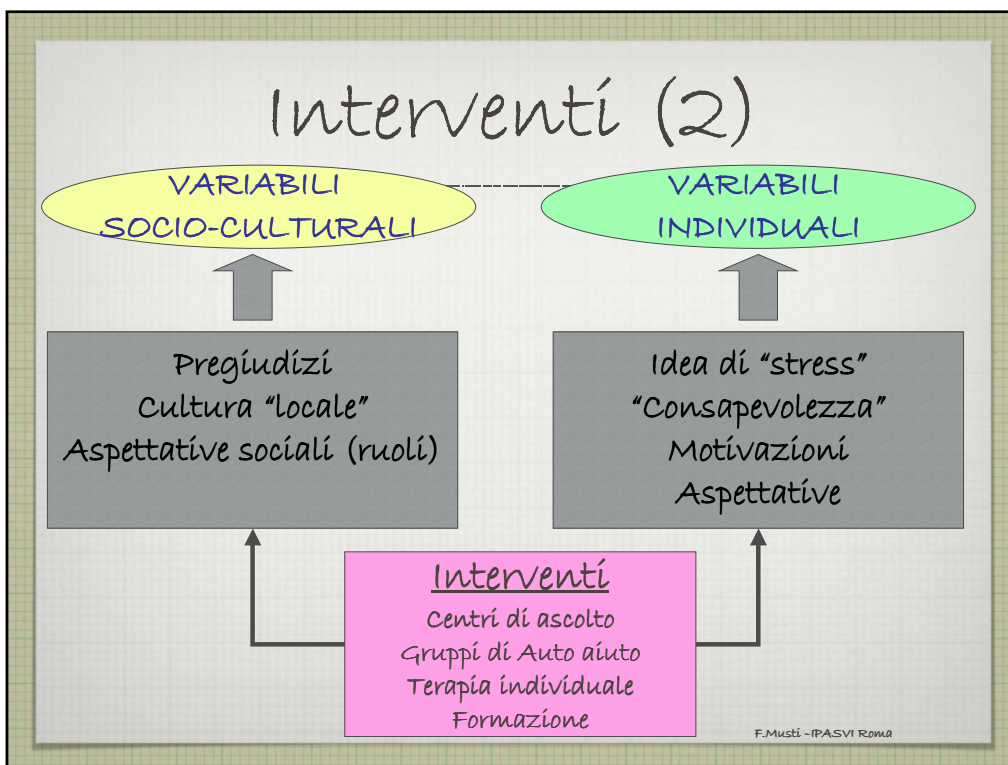
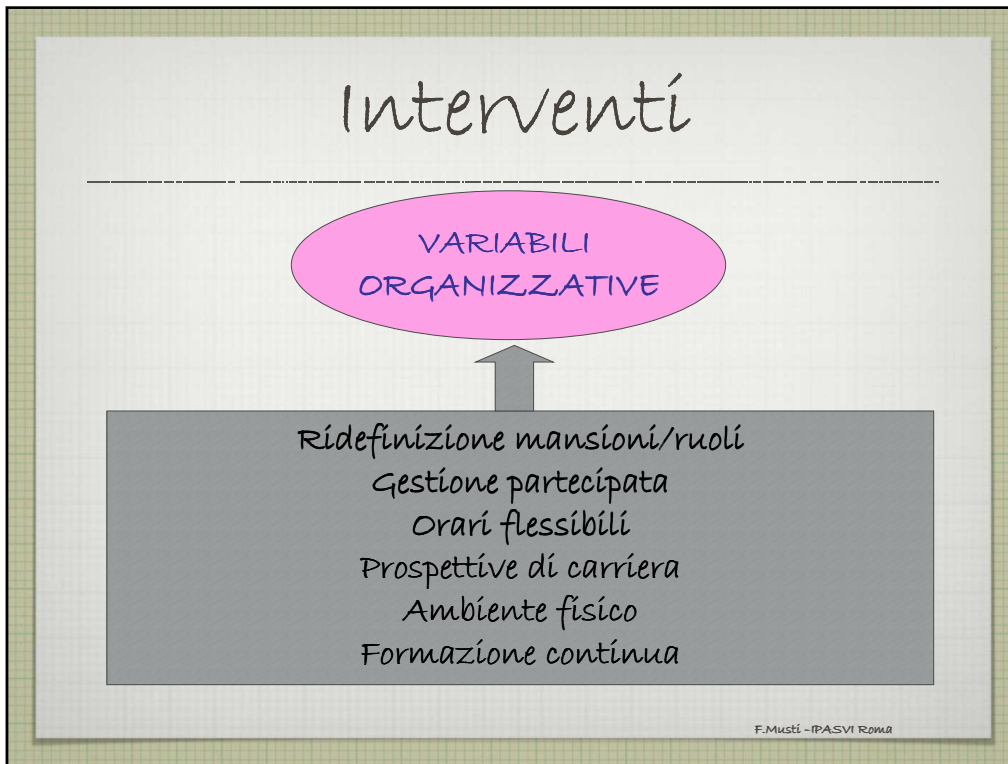
F. Musti - IPASVI ROMA

Target dell'analisi del  
clima organizzativo

---



F. Musti - IPASVI ROMA





**Governo italiano**  
Presidenza del Consiglio dei Ministri



Kit del Benessere Organizzativo

Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione



Collegio IPASVI di Roma

**Centro di Eccellenza per la Cultura e la Ricerca Infermieristica**

**Progetto di ricerca multicentrico**

**Il Benessere Organizzativo degli Infermieri in servizio presso le Aziende Sanitarie di Roma e provincia**

**Team di Progetto**  
Project manager: Gennaro Rocco  
Project Co-ordinator: Maria Grazia Proietti e Carlo Turci  
Amministratore del Sistema: Andrea Maccari  
Project Team: Antonio Fabretti, Fabio Giorgi, Maria Ymelda Tolentino Diaz e Daniela Trinca  
F. Musti - IPASVI ROMA

La Ricerca sul benessere organizzativo  
IPASVI ROMA

---

La prospettiva che si intende indagare, partendo e confrontando situazioni concrete, attribuisce particolare rilevanza al problema del clima organizzativo, alla necessità di favorire un chiaro ed esplicito investimento emotivo personale, all'interno del comune collante rappresentato dagli obiettivi e la conseguenza di tali comportamenti porta la generazione di *knowledge based organization (KBO)*.

F. Musti - IPASVI ROMA

## ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO

---

Il compito di dare attuazione pratica al progetto, inserito nelle attività del Centro di Eccellenza per la Cultura e la Ricerca Infermieristica, è stato affidato ad un Gruppo di Lavoro, collocato in staff al Consiglio Direttivo del Collegio IPASVI di Roma. Ne fanno parte consiglieri IPASVI e infermieri esperti nella tematica proposta, competenti in ambito della ricerca infermieristica, nella gestione e analisi dei dati, nonché in possesso di competenza di gestione e utilizzo delle informazioni.

F. Musti - IPASVI ROMA

## ORGANIZZAZIONE DEL PROGETTO

---

I fondamenti concettuali del progetto di ricerca:

- \* diffondere la cultura della valorizzazione delle risorse umane, come direttrice strategica;
- \* generare un buon "clima organizzativo" permette di promuovere, mantenere e migliorare la qualità della vita della comunità di persone che opera in un dato contesto;
- \* utilizzare il progetto di ricerca sul benessere organizzativo che è stato promosso dal Dipartimento della Funzione Pubblica con il programma Cantieri, oggi Magellano;
- \* far emergere le situazioni di benessere e gli aspetti di criticità (malessere) all'interno della professione infermieristica;
- \* rendere facilmente ripetibile e replicabile l'esperienza.

F. Musti - IPASVI ROMA

## Metodologia del progetto

La rilevazione del benessere viene attuata attraverso un'indagine strutturata.

L'indagine mira a far emergere la percezione o meglio l'immagine che gli infermieri hanno della loro situazione lavorativa, in quanto raccoglie dati sulle dimensioni del benessere e del malessere organizzativo.



F. Musti - IPASVI Roma

## Lo strumento di ricerca

Il questionario di rilevazione del benessere organizzativo è lo strumento utilizzato per effettuare l'indagine. Il questionario anonimo vuole conoscere la percezione che il dipendente ha della propria organizzazione. Ogni dipendente che compila il questionario deve esprimere il proprio parere su alcuni aspetti riguardanti l'amministrazione nel suo complesso.

I risultati permetteranno di individuare criticità e i margini di miglioramento che sono importanti per progettare un ambiente di lavoro attento al benessere dei dipendenti.

F. Musti - IPASVI Roma

## Modello dell'indagine

---

Il modello di ricerca-intervento è stato messo a punto dalla Facoltà di Psicologia 2 dell'Università di Roma "Sapienza" e ha permesso al Dipartimento della Funzione Pubblica di promuovere le diverse indagini sul benessere organizzativo dall'anno 2002 ad oggi.

Il questionario si compone, nella sua versione aggiornata, di 88 affermazioni relative a comportamenti e condizioni osservabili nell'ambiente di lavoro, riconducibili all'insieme dei fattori ed indicatori (Soddisfazione e Disturbi psicosomatici) che compongono il costrutto di benessere organizzativo.

F.Musti - IPASVI ROMA

## Cronogramma della ricerca

---

Lo studio del Collegio IPASVI di Roma, previsto dal settembre 2009 a giugno 2011, si suddivide in tre fasi:

- 1) Formazione del gruppo di lavoro, individuazione degli ambiti organizzativi oggetto di indagine, nonché la progettazione degli incontri formativi itineranti;
- 2) Presentazione del progetto di ricerca attraverso una campagna informativa e raccolta delle adesioni di partecipazione al progetto, con individuazione dei referenti aziendali.
- 3) Elaborazione dei dati, con l'analisi e confronto dei dati raccolti.

La relazione, la presentazione e la pubblicazione dei risultati sono previste per l'anno 2011. L'indagine ha l'obiettivo di raggiungere almeno il 10% degli iscritti del Collegio IPASVI di Roma, cioè circa 2.500 infermieri.

F.Musti - IPASVI ROMA

## Interventi a livello socio-culturale e individuale (1)

---

### FORMAZIONE

ACO San Filippo Neri - Roma

Progetto formativo aziendale

"Sviluppare l'empowerment del personale ospedaliero  
per promuovere la cultura della salute e della sicurezza"

Responsabile Scientifico/Culturale del progetto

dott.ssa Elisabetta Atzori

UO Serv. Prevenzione Protezione Rischi

F.Musti - IPASVI ROMA

ACO San Filippo Neri - Roma

Progetto formativo aziendale

"Sviluppare l'empowerment del personale ospedaliero  
per promuovere la cultura della salute e della sicurezza"

---

Il corso di formazione è stato realizzato, rivolgendolo ai 7  
Responsabili Infermieristici dell'Unità Operativa Complessa  
(UOC) Servizio Assistenza Infermieristica ed Ostetrica  
(SAIO).

Individuazione della domanda formativa

Da una precedente valutazione (2006/07) si era evidenziato che i Responsabili  
Infermieristici si rappresentano la propria attività nei termini di potere  
esercitato dall'alto.

L'organizzazione è vista come contesto in cui chi sta in alto nella gerarchia  
pensa di uniformare chi vi partecipa dal basso, tramite norme e regole.

Si tratta di una cultura che rischia fortemente di produrre rapporti  
conflittuali.

F.Musti - IPASVI ROMA

ACO San Filippo Neri - Roma

Progetto formativo aziendale

"Sviluppare l'empowerment del personale ospedaliero  
per promuovere la cultura della salute e della sicurezza"

Obiettivi generali:

Aumentare la coerenza tra obiettivi del SAIO e le modalità di relazione utilizzate dai Responsabili infermieristici

Obiettivi specifici:

- lo sviluppo di una maggiore consapevolezza sulle modalità di rapporto più e meno utilmente orientate al raggiungimento di obiettivi;
- la promozione della conoscenza di categorie di lettura psicologiche delle rappresentazioni culturali emerse.

F. Musti - IPASVI ROMA

ACO San Filippo Neri - Roma

Progetto formativo aziendale

"Sviluppare l'empowerment del personale ospedaliero  
per promuovere la cultura della salute e della sicurezza"

Valutazione e verifica:

Il criterio di lettura utilizzato è stato quello di individuare degli indicatori di sviluppo della modalità di trattare le problematiche portate, utilizzando due punti di vista

- il "qui ed ora" delle relazioni durante il corso di formazione
- il "là ed allora" delle relazioni durante l'attività lavorativa

• Tali indicatori possono rappresentare un utile strumento per il proseguimento del lavoro di formazione.

F. Musti - IPASVI ROMA

ACO San Filippo Neri - Roma  
 Progetto formativo aziendale  
 "Sviluppare l'empowerment del personale ospedaliero  
 per promuovere la cultura della salute e della sicurezza"

SVILUPPO nel qui ed ora →

corso visto come proposto dall'alto	corso visto come occasione per apprendere
assenza di questioni da trattare	presenza di questioni da trattare
gestione del setting a carico del docente	maggiore committenza sul setting
corso visto come formazione su lacune e carenze comunicative	corso visto come occasione di confronto e riscontro su modalità di rapporto
corso visto con diffidenza	corso visto come possibilità di scambio
conflittualità interna al gruppo latente	conflittualità interna al gruppo manifesta
trattazione di questioni urgenti	trattazione di questioni programmabili

F. Musti - IPASVI ROMA

Interventi a livello  
 socio-culturale e individuale (2)

---

FORMAZIONE - SOSTEGNO  
 ACO San Filippo Neri - Roma  
 Formazione di Base Studenti Infermieri

Progetto Tutoring (SAIO Dir. Dott.ssa V. Centomini)

- Formazione personale infermieristico
- Affiancamento studenti infermieri (mentoring)

Sostegno studenti infermieri (Dr. F. Musti - in fase di progettazione)

- "Sportello" di ascolto e sostegno
- Gruppo di "ascolto emozionale" (esperienze di tirocinio)

F. Musti - IPASVI ROMA

## Conclusioni (1)

"ESPERENZIALITA'" CARATTERISTICA  
PECULIARE DELL' UOMO

SOFFERENZA  
ESPERIENZA  
DIRETTA

INDIVIDUALITA'  
PERSONALITA'

MORTE

ESPERIENZA  
INDIRETTA

SOCIALITA'  
CULTURA SOCIETA'

E. LEVINAS, 1996

F. Musti - IPASVI ROMA

## Conclusioni (2)

Sovraccarico  
emotivo

Aspettative  
relative al ruolo

Operatore  
sanitario

Crescita personale  
Formazione di base  
Compensazione  
Equilibrio

Rete sociale  
Condivisone  
Sostegno  
Riequilibrio morale

F. Musti - IPASVI ROMA

# GRAZIE

“RALLENTARE.....perché  
l'intelligenza è operazione  
di quiete e non di moto!”

Giordano Bruno

F.Musti - IPASVI ROMA

## Riferimenti bibliografici (1)

- Avallone F., *La formazione psicosociale. La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1989;*
- Cherniss C. (1986); *La sindrome del burn-out. Lo stress lavorativo degli operatori dei servizi socio sanitari. CST Centro Scientifico, Torino, 1986 ;*
- Del Río G. *Stress e lavoro nei servizi. Sintomi, cause e rimedi del burnout. NIS Roma, 1990;*

F.Musti - IPASVI ROMA

## Riferimenti bibliografici (2)

---

- Gabassi P.G., Mazzon M Burnout 1974-1994. Vent'anni di ricerche sullo stress degli operatori sociosanitari Franco Angeli Milano, 1995;
- Maslach C. La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri. Cittadella Editrice, 1992;
- Maslach C., Leiter P. Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro. Feltrinelli, 2000

F. Musti - IPASVI ROMA

## Riferimenti bibliografici (3)

---

- E. Levinas, Dio, la morte e il tempo, Milano, Jaca Book, 1996
- F. Avallone, A. Paplomatas Salute organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti lavorativi, Cortina, 2005
- Pellizzoni B. (a cura di), Amministrazioni alla ricerca del benessere organizzativo, Cantieri, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2005

F. Musti - IPASVI ROMA