

# ISTITUTO COMPRENSIVO MINERVINO MURGE (BA)

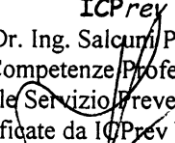
## VALUTAZIONE DEI RISCHI DA STRESS LAVORO CORRELATO

ART. 28, COMMA 1 DECRETO LEGISLATIVO 9 APRILE 2008 N. 81  
TESTO UNICO SULLA SICUREZZA

Istituto Comprensivo  
Piazza A. Moro  
70055 Minervino Murge

Minervino Murge  
Maggio 2009

**ICPrey**  
Dr. Ing. Salcuni Pasquale  
Competenze Professionali  
Responsabile Servizio Prevenzione Protezione  
Certificata da ICPrey N° reg. 094



# INDICE

INTRODUZIONE.....	1
RISCHI PSICOSOCIALI .....	2
STRESS .....	2
LA RISPOSTA DELL'ORGANISMO ALLO STRESS.....	3
LE CAUSE DELLO STRESS.....	3
LO STRESS LEGATO ALL'ATTIVITÀ LAVORATIVA .....	4
CHI NE È COLPITO? .....	4
CARATTERISTICHE STRESSANTI DEL LAVORO.....	5
LE CONSEGUENZE SULLA SALUTE.....	7
LE CONSEGUENZE PER LA SCUOLA.....	8
VALUTAZIONE DEI RISCHI CAUSATI DALLO STRESS LAVORO CORRELATO .....	8
PREVENIRE, ELIMINARE O RIDURRE I PROBLEMI DI STRESS LAVORO CORRELATO - ACCORDO EUROPEO – D.LGS 81/08 .....	9
MISURE DI PREVENZIONE PER LA GESTIONE DELLO STRESS.....	9
MOBBING .....	10
I PROTAGONISTI DEL MOBBING.....	10
ATTI E COMPORTAMENTI CHE CARATTERIZZANO IL MOBBING.....	11
FORME DEL MOBBING.....	12
CONSEGUENZE PER LE VITTIME DEL MOBBING .....	13
CONSEGUENZE PER LA SCUOLA .....	14
PREVENZIONE DEL MOBBING .....	15
COSA FARE SE SI È VITTIME DI MOBBING .....	16
SINDROME DEL BURN-OUT.....	17
CATEGORIE A RISCHIO .....	18
QUALI SONO I FATTORI DI RISCHIO.....	18
CONSEGUENZE PSICOFISICHE E COMPORTAMENTALI.....	19

<b>CONSEGUENZE PER LA SCUOLA .....</b>	<b>20</b>
<b>LE REAZIONI DEGLI INSEGNANTI AL BURN-OUT .....</b>	<b>20</b>
<b>PREVENZIONE DEL BURN-OUT .....</b>	<b>20</b>
<b>GESTIONE DEL DISAGIO MENTALE DA PARTE DEI DIRIGENTI SCOLASTICI .....</b>	<b>21</b>

## INTRODUZIONE

Il **Decreto Legislativo n. 81/2008** opera un'importante innovazione in materia di valutazione dei rischi, e, più in generale, nell'indirizzo dei rischi pertinenti alla sicurezza sul lavoro. Viene infatti sostituita, nel testo di legge, la dizione "**rischi psicosociali**", retaggio del vecchio D.Lgs. 626/94, con "**rischi da stress lavoro-correlato**".

Questa scelta, apparentemente poco rilevante, segna in realtà una svolta importante, indirizzando lo studio dei rischi che il datore di lavoro deve valutare, da una sfera molto ampia, quella del "sociale" a qualcosa di **strettamente pertinente l'ambito lavorativo**: lo "stress lavoro-correlato". L'articolo 28 comma 1 del cd. Testo Unico" stabilisce infatti che la valutazione dei rischi dovrà ora tenere conto, anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, di **tutti i rischi** per la sicurezza e la salute dei lavoratori, 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 dell'8 ottobre 2004*, e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza, secondo quanto previsto dal *decreto legislativo 26 marzo 2001, n. 151*.

## RISCHI PSICOSOCIALI

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 dipendenti dall'altro.

I rischi psicosociali possono essere definiti come " quegli aspetti di progettazione del lavoro e di organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni fisici o psicologici". (Cox & Griffiths, 1995).

I rischi psicosociali possono incidere sia sulla salute fisica che psichica in modo diretto ed indiretto, attraverso l'esperienza di stress.

Infatti, gli effetti dei rischi psicosociali possono essere identificati comunemente nelle seguenti situazioni: stress, burn-out, mobbing.

Burn-out e mobbing hanno caratteristiche specifiche e peculiari ma riconoscono come matrice comune la presenza dello stress

## STRESS

Lo stress è una reazione tipica di adattamento del corpo ad un generico cambiamento fisico o psichico.

Il soggetto valuta l'evento che deve essere affrontato (impegni lavorativi, conflitti familiari, difficoltà nelle relazioni sociali...) e cerca una strategia per farvi fronte.

Se è capace di reagire alle pressioni a cui è sottoposto nel breve termine, utilizzando le proprie strategie e risorse, ecco che queste pressioni possono essere considerate positive in quanto permettono lo sviluppo dell'individuo stesso: questo viene definito eustress o stress positivo.

Se, al contrario, le condizioni sfavorevoli superano le capacità e le risorse proprie oppure sono prolungate nel tempo, l'individuo diventa incapace di reagire e offre risposte poco adattive: questo viene definito distress o stress negativo. .Comunemente è questa ultima la situazione che viene definita con il termine di "stress".

Ci sono alcune parole che vengono usate per definire e comprendere "l'evento stress":

*stressori*: (*stressors*) sono gli eventi (stimoli) che si devono affrontare.

*tensione (strani)*: è la prima reazione fisica, psicologica o comportamentale agli stressori.

*effetti: (outcomes)* sono le conseguenze della tensione sia a livello individuale che collettivo.

*Coping*: sono le strategie e i processi cognitivi messi in atto dall' individuo per far fronte agli stressori.

### **La risposta dell'organismo allo stress**

Nel processo di adattamento si possono individuare tre fasi

**fase di allarme**: l'organismo reagisce rapidamente allo stimolo stressorio, attraverso la mobilitazione di energie difensive (innalzamento della frequenza cardiaca, della tensione muscolare, diminuzione della secrezione salivare, ecc.) che hanno il compito di procurare una reazione immediata di attivazione e accomodamento da parte del sistema nervoso (shock e contro shock).

**fase di resistenza**: si attiva solamente se gli stressors sono prolungati ed intensi. Consente un adattamento massimo ma le difese allertate nella prima fase sono in precario equilibrio. Si possono avere manifestazioni transitorie come la diminuzione delle difese immunitarie, inibizione delle reazioni infiammatorie, aumento dell' acidità gastrica, ipertensione arteriosa, ecc.

**fase di esaurimento**: si attiva se lo stato di adattamento della seconda fase viene prolungato oppure l'organismo non è in grado di mettere in atto risposte adeguate. E' caratterizzato da squilibri di tipo funzionale e da patologie d'organo. L'Organismo può andare incontro a danni irreversibili inclusa la morte.

### **Le cause dello stress**

Ogni persona riesce a tollerare un diverso livello di tensione che corrisponde ad un proprio modo di vedere, sentire, percepire gli eventi che deve affrontare: ciò che rappresenta una preoccupazione, uno stressor, per un individuo. può non essere rilevato in modo problematico da un altro.

Risulta quasi impossibile elencare le cause che lo determinano; possiamo tentare di semplificarle in:

*fattori ambientali:* la mancanza di un'abitazione, sovrappopolazione cittadina, ambienti rumorosi, inquinati o particolarmente degradati dal punto di vista igienico e sociale; ma anche il caldo e il freddo intenso, cataclismi (guerra, terremoto, alluvioni, eruzioni vulcaniche, frane...), ecc.

*stili di vita, atteggiamenti riconducibili alla personalità dell'individuo:* abuso di fumo, di alcool o droghe, abuso di farmaci, scarsa attività fisica, alimentazione non equilibrata, scarso rispetto dei ritmi sonno-veglia, ecc.

*eventi della vita quotidiana:* matrimonio, gravidanza, morte del coniuge, licenziamento, pensionamento, ipoteca, divorzio, vacanze, ecc.

*malattie organiche:* quando il nostro corpo è affetto da determinate malattie, l'organismo intero nel tentativo di difendersi si pone in uno stato di tensione;

*fattori mentali:* conflitti familiari, problemi socioeconomici, scolastici, affettivi, ecc.

*eventi e situazioni legate all'ambiente di lavoro:* costrittività organizzative.

La nostra attenzione si soffermerà sullo stress legato all'attività lavorativa.

### **Lo stress legato all'attività lavorativa**

Lo stress legato all'ambiente lavorativo si manifesta quando le persone percepiscono uno squilibrio tra le richieste avanzate nei loro confronti e le risorse a loro disposizione per far fronte a tali richieste.

Lavorare per esempio sotto pressione, può migliorare le prestazioni e dare soddisfazione quando si raggiungono obiettivi impegnativi. Tuttavia, quando la richiesta e le pressioni diventano eccessive provocano lo stress, fattore negativo sia per i lavoratori che per la scuola.

### **Chi ne è colpito?**

Lo stress sul lavoro può colpire:

- chiunque, a qualsiasi livello
- qualsiasi settore
- scuole di ogni dimensione.

- Lo stress influisce:
  - sulla salute e la sicurezza delle singole persone
  - sulla salute delle scuole
  - sulla salute delle economie

I sintomi dello stress legato all'attività lavorativa sono:

- assenteismo
- frequente avvicendamento del personale
- problemi disciplinari
- violenza e molestie di natura psicologica
- riduzione della produttività
- errori e infortuni
- aumento dei costi d'indennizzo o delle spese mediche

### **Caratteristiche stressanti del lavoro**

Le caratteristiche del lavoro che possono indurre stress appartengono a due categorie:

***Stress associato al contesto di lavoro:*** comprende i flussi informativi, il ruolo, l'evoluzione e lo sviluppo di carriera, il livello di autonomia decisionale, i rapporti interpersonali e le problematiche connesse all'interfaccia casa/lavoro.

***Stress associato al contenuto lavoro:*** comprende le problematiche connesse all'ambiente di lavoro quali i rischi tradizionali (regolamenti per legge) intesi come rischi infortunistici, fisici, chimici, biologici, ergonomici ma anche problematiche legate alla pianificazione dei compiti, ai carichi e ritmi di lavoro ed all'orario di lavoro.

La seguente tabella (Hacker, 1991) riassume le dieci categorie di potenziale rischio lavorativo comprendenti le caratteristiche dell'impiego, dell'organizzazione e degli ambienti di lavoro.

<b>CONTESTO DEL LAVORO</b>	
<b>CATEGORIA</b>	<b>CONDIZIONI DI DEFINIZIONE DEL RISCHIO</b>
<b>Funzione e cultura</b>	Scarsa comunicazione, livelli bassi per la risoluzione dei problemi organizzativa e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi
<b>Ruolo nell'ambito dell'organizzazione</b>	Ambiguità e conflitto di ruolo, responsabilità di altre persone
<b>Evoluzione della carriera</b>	Incertezza o fase di stasi per la carriera, promozione insufficiente o eccessiva, retribuzione bassa, insicurezza dell' impiego, scarso valore sociale attribuito al lavoro
<b>Autonomia decisionale/controllo</b>	Partecipazione ridotta al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro (il controllo in particolare nella forma di partecipazione rappresenta anche una questione organizzativa e contestuale di più alto respiro)
<b>Rapporti interpersonali sul lavoro</b>	Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto interpersonale, mancanza di supporto sociale
<b>Interfaccia casa/lavoro</b>	Richieste contrastanti tra casa e lavoro, scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppia carriera
<b>Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro</b>	Problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro.
<b>Pianificazione dei compiti</b>	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, incertezza elevata
<b>Carico di lavoro/ritmo di lavoro</b>	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo
<b>Orario di lavoro</b>	Lavoro a turni, orari di lavoro senza flessibilità, orari imprevedibili, orari di lavoro lunghi

## **Le conseguenze sulla salute**

Le conseguenze sulla salute dell'individuo sottoposto a stress possono essere a livello comportamentale ed emozionale, a livello di disturbi psico-fisiologici e a livello patologico, in quanto l'azione indotta dallo stress può avere un effetto favorente nel sorgere di certe malattie, poiché si sta male quando si è a disagio, ma ci si può anche ammalare, in certe condizioni, per colpa dello stress.

E' chiaro che tutto ciò è legato ai diversi livelli di stress, ed è legato soprattutto alla risposta individuale; su questo vorrei essere molto chiaro.

A livello comportamentale ed emozionale le conseguenze dello stress possono essere ad esempio:

- **sovreccitazione, irritabilità e rabbia:** una persona sotto stress scatta e diventa aggressiva anche per motivi banali e futili;
- **scarsa concentrazione e scarsa attenzione:** lo stress ha a che fare con gli infortuni, in quanto una persona con scarsa concentrazione e attenzione, è certamente più portata ad avere un infortunio, se l'ambiente di lavoro non è più che sicuro;
- **una diminuzione del rendimento:** una persona stressata rende di meno sul lavoro, è fuori discussione ;
- **una facilità al pianto:** è uno dei primi segni molto importanti che siamo al limite delle nostre risorse;
- **eccessi o carenze di alimentazione,** poca voglia di mangiare o viceversa mangiare molto;
- **un calo della memoria;**
- **un calo dell'autostima,** ci si sente inadeguati e subentra un senso di impotenza e di frustrazione che induce spesso una risposta sbagliata attraverso l'assunzione o l'aumento del livello del fumo o degli alcolici,
- **disturbi del sonno:** sia come difficoltà ad addormentarsi sia come risvegli precoci, risvegli frequenti,
- **disturbi cardiovascolari:** tachicardia palpitazioni, extrasistole, ipertensione arteriosa;
- **tendenza all'iperglicemia;**
- **cefalea;** il mal di testa è un altro disturbo, molto aspecifico.

Un altro aspetto particolare dello stress è la cosiddetta **sindrome del corridoio**; la vita sul lavoro e la vita familiare e sociale sono collegate senza soluzione di continuità e non esiste una porta chiusa che separa nettamente le nostre ore a casa con i famigliari, i parenti, gli amici, ecc. e questa situazione si traduce nel fatto che le tensioni accumulate nel luogo di lavoro, si sommano e interagiscono con quelle esterne e viceversa. E' chiaro che una situazione stressante sul lavoro, si ripercuote in modo negativo sulla qualità della vita complessivamente intesa e i suoi effetti non terminano con le ore del lavoro, ma colpiscono anche prima e dopo e viceversa.

### **Le conseguenze per la scuola**

Lo stress legato all'attività lavorativa può divenire un problema per la scuola su molti versanti in quanto può comportare problemi:

a livello amministrativo intesi come aumento dell'assenteismo, frequente avvicendamento del personale, scarso controllo dei tempi di lavorazione, problemi disciplinari, vessazioni, comunicazioni aggressive, danno all'immagine dell'ente, ecc.

a livello di prestazioni individuali intesi come riduzione della produttività o della qualità del prodotto o del servizio, infortuni, processo decisionale inadeguato, errori, ecc.

a livello economico inteso come aumento dei costi per un possibile indennizzo o delle spese mediche, per il reclutamento e la formazione di nuovo personale, ecc.

### **Valutazione dei rischi causati dallo stress lavoro correlato**

In base all'Accordo Europeo sullo stress sul lavoro (8/10/2004) e al D.Lgs. 81/2008 la valutazione del problema di stress da lavoro-correlato viene effettuata attraverso:

- **un'analisi di fattori quali l'organizzazione e i processi di lavoro** (pianificazione dell'orario di lavoro, grado di autonomia, grado di coincidenza tra esigenze imposte dal lavoro e capacità/conoscenze dei lavoratori, carico di lavoro, ecc.),
- **le condizioni e l'ambiente di lavoro** (esposizione ad un comportamento illecito, al rumore, al calore, a sostanze pericolose, ecc.),
- **la comunicazione** (incertezza circa le aspettative riguardo al lavoro, prospettive di occupazione, un futuro cambiamento, ecc.)

- **i fattori soggettivi** (pressioni emotive e sociali, sensazione di non poter far fronte alla situazione, percezione di una mancanza di aiuto, ecc.)

### **Prevenire, eliminare o ridurre i problemi di stress lavoro correlato - Accordo europeo – D.Lgs 81/08**

La responsabilità di stabilire le misure adeguate da adottare spetta al datore di lavoro.

Queste misure saranno attuate con la partecipazione e la collaborazione dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti:

- **misure di gestione e di comunicazione** in grado di chiarire gli obiettivi della scuola e il ruolo di ciascun lavoratore, di assicurare un sostegno adeguato da parte della direzione ai singoli individui e ai team di lavoro, di portare a coerenza responsabilità e controllo sul lavoro, di migliorare l'organizzazione, i processi, le condizioni e l'ambiente di lavoro.
- **la formazione dei dirigenti e dei lavoratori** per migliorare la loro consapevolezza e la loro comprensione nei confronti dello stress, delle sue possibili cause e del modo in cui affrontarlo, e/o per adattarsi al cambiamento
- **l'informazione e la consultazione** dei lavoratori e/o dei loro rappresentanti, in conformità alla legislazione europea e nazionale, ai contratti collettivi e alle prassi.

### **Misure di prevenzione per la gestione dello stress**

- 1. Prevenzione primaria** - controllo dei rischi agendo sull'organizzazione della scuola, sulla gestione e progettazione del lavoro e l'ergonomia
- 2. Prevenzione secondaria** - formazione collettiva ed individuale
- 3. Prevenzione terziaria** - assistenza dei lavoratori con conseguenze di salute dovute allo stress lavoro correlato

# MOBBING

Il termine *Mobbing* deriva dal verbo inglese *to mob*, che significa assalire, attaccare.

Esso indica una forma di terrorismo psicologico sul luogo di lavoro, ovvero un comportamento persistente, offensivo, intimidatorio, che si veicola attraverso atti, parole, gesti, scritti, abuso di potere e applicazioni di sanzioni ingiuste. Il tutto finalizzato ad umiliare, minacciare ed insultare l'individuo bersaglio che diventa vulnerabile sino a perdere stima di sé e soffrire di stress.

Trattandosi di "causa" dell'eventuale malattia, e non di "effetto", il mobbing non va assolutamente confuso con stress, burn-out, disadattamento lavorativo, ecc.

I comportamenti ostili, per essere ritenuti "mobizzanti" devono ripetersi frequentemente (almeno una volta alla settimana) nell'arco di un lungo periodo di tempo (almeno per sei mesi); ed a causa dell'elevata frequenza e della durata nel tempo delle "aggressioni psichiche" il maltrattamento risulta mentalmente, socialmente e psicosomaticamente dannoso.

## I protagonisti del mobbing

I partecipanti al conflitto sono:

- il **mobbizzato**: è colui che subisce le azioni mobbizzanti; si tratta del soggetto che subisce angherie e persecuzioni da una o più persone in modo sistematico, frequente e per un lungo periodo, allo scopo di privarlo delle funzioni esercitate nell'ambito dell'organizzazione lavorativa. E' il lavoratore che viene continuamente umiliato, offeso, isolato e ridicolizzato anche per quanto riguarda la vita privata; il suo lavoro viene svalorizzato, svuotato di contenuti, ossessivamente criticato o addirittura sabotato; il suo ruolo viene declassato e le sue capacità personali e professionali sono messe in discussione.
- il **mobber**: è l'aggressore, colui che svolge sistematicamente e con modalità subdole delle azioni psicologiche su un proprio subordinato oppure su un collega mediante critiche per il minimo errore, aggressioni verbali, maldicenze, minacce ingiustificate, per indurlo a licenziarsi o anche solo per isolarlo, esautorarlo dalle sue mansioni o per divertimento.
- gli **spettatori**: sono coloro che, pur non partecipando direttamente al mobbing, lo percepiscono, lo avvertono in quanto prende vita nell'ambiente in cui essi lavorano.

Attraverso il loro comportamento il conflitto in ambito lavorativo si può dirimere o accentuare. Tutto dipende dalla loro presa di posizione nei confronti del mobbizzato.

- i **side-mobber**: sono tutte quelle persone non direttamente coinvolte nel mobbing ma che partecipano attivamente al fenomeno, pur non essendo diretti avversari del mobbizzato. Potrebbero in altri termini, essere definiti “alleati” del mobber.

### **Atti e comportamenti che caratterizzano il mobbing**

Gli atti ed i comportamenti discriminatori o vessatori che si caratterizzano come una vera e propria forma di persecuzione psicologica o di violenza fisico-morale sono vari e possono consistere in:

#### **1. Limitazioni sulla possibilità di comunicare:**

- il soggetto mobbizzato - viene sempre interrotto quando parla
- i colleghi limitano la sua possibilità di esprimersi
- si urla con lui o lo si rimprovera violentemente
- si fanno critiche continue sul suo lavoro
- si fanno critiche continue sulla sua vita privata;
- è vittima di telefonate mute o di minaccia oppure di minacce verbali o scritte
- gli si rifiuta il contatto con gesti o sguardi scostanti
- gli si rifiuta il contatto con allusioni dirette

#### **2. Attacchi alle relazioni sociali:**

- non gli si parla più
- non gli si rivolge più la parola
- viene trasferito in un ufficio lontano dai colleghi
- si proibisce ai colleghi di parlare con lui
- ci si comporta come se lui non esistesse

#### **3. Attacchi all'immagine sociale:**

- si spara alle sue spalle
- si spargono voci infondate su di lui
- lo si ridicolizza
- lo si sospetta di essere malato di mente
- si cerca di convincerlo a sottoporsi a visita psichiatrica
- si prende in giro un suo handicap fisico
- si imita il suo modo di parlare o di camminare per prenderlo in giro
- si attaccano le sue idee politiche o religiose

- si prende in giro la sua vita privata
- si prende in giro la sua nazionalità
- lo si costringe a fare lavori umilianti
- si giudica il suo lavoro in maniera sbagliata e offensiva
- si mettono in dubbio le sue decisioni
- gli si dicono parolacce o altre espressioni umilianti
- gli si fanno offerte sessuali, verbali e non

#### **4. Attacchi alla qualità della situazione professionale e privata:**

- non gli si danno dei compiti da svolgere
- gli si toglie ogni tipo di attività lavorativa
- gli si danno lavori senza senso
- gli si danno lavori molto al di sotto della sua qualificazione professionale
- gli si danno sempre nuovi compiti lavorativi
- gli si danno lavori umilianti
- gli si danno compiti molto al di sopra delle sue capacità o qualificazioni per screditarlo

#### **5. Attacchi alla salute:**

- lo si costringe a fare lavori che nuocciono alla sua salute
- lo si minaccia di violenza fisica
- gli si fa violenza leggera per dargli una lezione
- gli si fa violenza fisica più pesante
- gli si causano danni per svantaggiarlo
- gli si creano danni fisici nella sua casa o sul posto di lavoro
- gli si mettono le mani addosso a scopo sessuale

### **Forme del mobbing**

Il mobbing si può manifestare nelle seguenti forme:

- *mobbing verticale* (bossing) o dall'alto verso il basso: quando è perpetuato dai superiori verso i subordinati. Questo tipo di mobbing è il più diffuso in Italia ed è tanto più efficace quanto più la situazione di dipendenza della vittima offre minori possibilità di farsi valere ed opporsi al superiore (a cui spettano decisioni sul suo operato). Il potere assicurato al mobber (capo) dalla sua posizione gli consente una serie di persecuzioni che riesce facilmente a far passare come misure disciplinari necessarie al buon andamento organizzativo.

- *mobbing orizzontale*: quando avviene tra colleghi di lavoro. Le sue motivazioni sono plurime e vanno dalle invidie alle gelosie, dall'incapacità nel gestire le proprie emozioni alla necessità di scaricare le proprie frustrazioni ed insicurezze lavorative sul collega più timido o remissivo. Spesso questa forma di mobbing va ad intrecciarsi con quella *verticale*, fornendo al superiore false informazioni sulla vittima che possono danneggiarla ancor di più e su più fronti;

- *mobbing ascendente* o dal basso verso l'alto: quello perpetuato dai lavoratori nei confronti di un capo. E' molto raro sul piano formale realizzarlo, in quanto è davvero difficile per un dipendente mettere in atto una persecuzione psicologica nei confronti di un superiore che ha potere su di lui. Solitamente avviene quando subentra a quello precedente un nuovo capo che presenta delle caratteristiche troppo discordanti dal resto del gruppo lavorativo, per cui il gruppo si coalizza in piccole squadre per rendergli la vita lavorativa non troppo semplice.

### **Conseguenze per le vittime del mobbing**

Il mobbizzato si trova nell'impossibilità di reagire adeguatamente agli attacchi e con il passare del tempo può accusare disturbi psicosomatici e relazionali.

Le principali conseguenze per la vittima di mobbing riguardano:

- il tono dell'umore
- la salute
- il lavoro
- la professionalità
- la capacità di guadagno
- i rapporti familiari

Relativamente agli effetti sulla salute si segnalano disturbi:

**Psicosomatici**: cefalea, tachicardia, gastroenteralgia, dolori osteoarticolari, mialgia, oppressione toracica, disturbi dell'equilibrio, diminuzione della libido.

**Emozionali**: tensione, disturbi del sonno e dell'umore (ansia, depressione).

**Comportamentali**: anoressia, bulimia, abuso di alcolici, farmacodipendenza, fumo, forme di violenza auto ed eterodiretta.

**Patologie d'organo (effetti tardivi)**: cardiovascolari, gastro-intestinali, cutanee.

**Patologie psichiatriche:** sindromi ansioso-depressive, disturbo dell'adattamento e disturbo post-traumatico da stress (quest'ultima patologia è poco frequente e non condivisa in modo univoco come conseguenza di una condizione di mobbing)

Il disturbo post-traumatico da stress si ha quando la persona ha vissuto un'esperienza traumatica alla quale si collegano sentimenti di paura, inadeguatezza o di orrore; quando rivive l'evento traumatico attraverso immagini, flash-back, sogni, simboli, sintomi psicosomatici; quando cerca di evitare i luoghi, le conversazioni o i pensieri collegati al trauma, tende ad estraniarsi e a non partecipare ad attività significative, manifesta una serie di disturbi psichici e psicosomatici. In taluni casi si manifestano disturbi simili a quelli che compaiono in conseguenza di esperienze traumatiche di altra natura, quali disastri o aggressioni. Questi sintomi possono persistere per lungo tempo dopo gli avvenimenti che li hanno originati. Il disturbo dell'adattamento genera fenomeni clinici simili, ma di minor gravità e non lascia conseguenze permanenti.

### **Conseguenze per la scuola**

A livello organizzativo, i costi del mobbing possono consistere in un maggior assenteismo e rotazione del personale, nonché minor efficacia e produttività, non soltanto per le vittime del mobbing, ma anche per gli altri colleghi, che risentono del clima conflittuale dell'ambiente di lavoro. Possono essere alte anche le richieste di riconoscimento economico di danni (biologico, esistenziale, morale) da parte del lavoratore che subisce una condizione di mobbing.

Le conseguenze non si limitano al lato economico, ma anche alla perdita di prestigio e di immagine della scuola e di risorse investite nella formazione, nel caso di un elevato turnover dei lavoratori.

È stata anche segnalata una diminuzione dell'attenzione in tutti i soggetti coinvolti nel mobbing con rischio di incremento degli infortuni sul lavoro e degli errori di produzione.

Si calcola che la prestazione lavorativa di un soggetto, vittima di mobbing, subisce un calo del 60% in termini di produttività ed efficienza. Alcuni studi condotti dall'ISPESL hanno messo in evidenza come ad un datore di lavoro una vittima di mobbing costa in termini economici più del 180% rispetto agli altri lavoratori di pari qualifica.

Quasi tutte le vittime di azioni vessatorie (92%) si assentano per malattia per periodi variabili da sei settimane ad oltre tre mesi l'anno.

## **Prevenzione del mobbing**

E' molto importante intervenire tempestivamente contro un ambiente di lavoro devastante, per questo i datori di lavoro non devono aspettare che siano le vittime a lamentarsi.

Gli interventi che il datore di lavoro può e deve attuare contro il fenomeno in esame sono:

1. quelli volti a migliorare l'ambiente di lavoro attraverso:
  - la concessione ai lavoratori della possibilità di scegliere le modalità di esecuzione del proprio lavoro;
  - diminuire l'entità delle attività monotone e ripetitive;
  - aumentare le informazioni concernenti gli obiettivi che la scuola intende realizzare;
  - definire in modo chiaro e preciso i ruoli e le mansioni;
  - introdurre pause di lavoro brevi ma frequenti.
2. quelli volti allo sviluppo di una cultura organizzativa che abbia valori e principi contrari al Mobbing:
  - diffondere la consapevolezza di quello che è il Mobbing;
  - indagare sull'estensione e sulla natura del fenomeno;
  - formulare una politica adeguata al contrasto del fenomeno;
  - distribuire e comunicare i valori e i principi adottati dalla scuola contro il Mobbing;
  - vigilare a che tali principi e valori vengano osservati dai lavoratori;
  - migliorare la responsabilità e la competenza di coloro che sono preposti alla gestione dei conflitti e della comunicazione;
  - stabilire un contatto indipendente per i lavoratori cui rivolgersi in caso di Mobbing;
  - coinvolgere i dipendenti ed i loro rappresentanti nella valutazione dei rischi e nella prevenzione del Mobbing.
3. quelli volti alla formulazione di una politica che contenga orientamenti chiari per interazioni sociali positive, fra cui:
  - creare un ambiente in cui non vi sia posto per il Mobbing e sollecitare l'impegno etico dei datori di lavoro e dei dipendenti;
  - individuare e definire le azioni ed i comportamenti che sono accettabili e quelli che non lo sono;

- indicare quali saranno le conseguenze della violazione dei valori adottati dall'organizzazione per contrastare il fenomeno in esame e quali le relative sanzioni;
- indicare come e dove le vittime possono trovare aiuto;
- impedire che i fatti segnalati possano dar luogo a rappresaglie nei confronti dei denunciati;
- spiegare quale è la procedura da adottare per segnalare episodi di Mobbing;
- chiarire quale è il ruolo dei dirigenti, dei supervisori, colleghi di contatto/supporto e dei rappresentanti sindacali;
- predisporre servizi di consulenza e di supporto sia per la vittima del mobbing sia per chi lo pratica;
- mantenere il più possibile la riservatezza.

Infine un importante intervento a contrasto del fenomeno in esame può sicuramente essere apportato dai *sindacati* data la loro possibilità di intervenire, nel rapporto lavorativo, come mediatori del conflitto e come testimoni di certe dinamiche tra diverse scuole.

Utili quindi sarebbero l'istituzione di sportelli antimobbing per garantire l'accoglienza, l'assistenza e la consulenza giuridica e psichica di cui il mobbizzato ha bisogno; nonché la possibilità di programmare periodicamente, per i propri tesserati e per i lavoratori interessati, *seminari, conferenze e dibattiti* sul fenomeno per consentire una informazione adeguata e attuale del Mobbing.

### **Cosa fare se si è vittime di mobbing**

Raccogliete la documentazione delle vessazioni subite. Poiché il mobbing, anche se non vi è una legislazione precisa e ad hoc contro di esso, rientra in fattispecie di reati previsti e penalmente perseguibili e di illeciti amministrativi (per esempio, reati: abuso di potere, minacce, violenza privata, diffamazione, calunnia, lesioni personali, etc; illeciti amministrativi: demansionamento, dequalificazione, etc.), è necessario che voi documentiate nel modo migliore possibile le azioni mobbizzanti messe in atto nei vostri confronti.

Pertanto:

- Trovate colleghi disposti a testimoniare (anche se è difficile.....)
- Tenete un diario di ogni azione mobbizzante contenente: data, ora, luogo, autore, descrizione, persone presenti, testimoni

- Tenete un resoconto delle conseguenze psico-fisiche sul vostro organismo delle azioni mobbizzate; il mobbing fa ammalare: i sintomi possono essere psichici (insonnia, ansia, depressione, attacchi di panico, ecc.), fisici (emicrania, cefalea, dolori muscolari, precordialgie, acidità gastrica, tremori, mancanza d'appetito, appetito eccessivo, diminuzione della potenza e del desiderio sessuale, ecc.) e del comportamento (perdita dell'autostima, mancanza di fiducia in se stessi, senso dell'inutilità, ecc.). Questo vi faciliterà nel documentare il danno biologico che il mobbing ha determinato su di voi, al fine della richiesta di risarcimento dei danni psicofisici (lesioni personali).
- Mettete in forma scritta e fate protocollare o spedite per raccomandata R.R. ogni vostra richiesta: trasformate qualsiasi ordine verbale ricevuto, in interrogazione scritta ("a voce mi è stato detto di fare questo, chiedo conferma scritta"). Molto spesso non riceverete risposta: ciò sarà la prova di una tra le azioni mobbizzate.
- Rivolgetevi ad un centro specializzato per la diagnosi del caso e la compilazione ed eventuale presentazione del certificato della denuncia di malattia professionale.
- Se è necessario richiedete un supporto terapeutico individuale o di gruppo.

## **SINDROME DEL BURN-OUT**

Il termine burn-out (letteralmente "bruciato", "esaurito", "scoppiato") è stato introdotto per indicare un quadro sintomatologico caratterizzato da affaticamento, logoramento, insoddisfazione, con perdita di entusiasmo ed interesse per la propria attività lavorativa riscontrato prevalentemente in soggetti che svolgono attività professionali a carattere sociale, dal cui operato può dipendere il benessere di altri soggetti.

La sindrome del burn-out è un fenomeno legato allo stress lavorativo, focalizzatosi in specifiche categorie professionali che condividono un'elevata carica emotiva e di responsabilità professionale nei confronti dell'utenza.

Si possono distinguere tre dimensioni del problema: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la ridotta realizzazione personale.

- L'esaurimento emotivo è caratterizzato dal logoramento dell'individuo, emotivamente svuotato dal proprio lavoro, privato di energie fisiche e mentali, incapace di rilassarsi e recuperare;
- La depersonalizzazione si presenta come un atteggiamento negativo, di distacco, freddezza, cinismo nei confronti dell'ambito lavorativo e di coloro che richiedono o

ricevono la prestazione professionale, il servizio o la cura; il soggetto colpito tende a ridurre al minimo il proprio coinvolgimento nell'attività;

-La ridotta realizzazione personale riguarda la percezione della propria inadeguatezza al lavoro, la perdita dell'autostima, l'insoddisfazione e la sensazione di inutilità della propria attività lavorativa.

### **Categorie a rischio**

Alla base del burn-out c'è lo stesso meccanismo che regola lo stress lavorativo, e cioè l'eccesso di stimolazioni esterne che incide negativamente sull'abilità adattiva della persona; è tipico delle professioni nelle quali risulta implicita la connotazione di rispondere alle molteplici richieste di quanti hanno bisogno di aiuto professionalmente qualificato.

Sono molti i professionisti del sociale a rischio di burn-out, ma quelli più "esposti" sono gli operatori della sanità (medici, psicologi ed infermieri), gli operatori di comunità, assistenti sociali e domiciliari, educatori, insegnanti ma anche poliziotti, vigili del fuoco, sacerdoti e suore. Queste professioni sono definite "high-touch" (a contatto continuo), implicano cioè numerosi contatti diretti con persone in difficoltà fisica e psichica, spesso in particolari condizioni di tensione emotiva e di stress.

### **Quali sono i fattori di rischio**

Il burn-out è un processo multifattoriale che riguarda sia i soggetti che la sfera organizzativa e sociale (es. rapporti con i colleghi e gli utenti) nella quale operano; proprio per questo se in un'organizzazione si sviluppa, il burn-out può coinvolgere più persone dello staff.

Sull'argomento si identificano due orientamenti principali: uno relativo alle differenti strutture di personalità, teso a sottolineare le caratteristiche personali, l'altro più legato al contesto, quindi più interessato a rilevare l'incidenza delle condizioni organizzative e ambientali.

**1) Fattori individuali:** l'insorgenza e gli effetti del burn-out possono essere modulati da aspetti individuali; le persone infatti rispondono in maniera diversa alle situazioni stressanti, in rapporto alla influenza di fattori sociodemografici, variabili di personalità, idealizzazione e motivazione individuale:

- influenza di fattori sociodemografici: differenza di genere, età, stato civile, livello di istruzione, sistema di valori;

- variabili di personalità: autostima, ambizione, stile di vita, modalità di controllo degli eventi, flessibilità di reazioni allo stress, introversione;
- idealizzazione e motivazione individuale: coinvolgimento professionale, altruismo, significato civico, politico e culturale del lavoro.

**2) Fattori dell'organizzazione:** problematiche connesse all'organizzazione del lavoro.

- struttura di ruolo e/o sovraccarico lavorativo: compiti ed incarichi specifici dell'operatore con riferimento all'incompatibilità tra ruolo e capacità, sovraccarico quantitativo, aumento dei ritmi di lavoro, esigenza della propria sfera privata.
- struttura di potere, retribuzione e carriera: con riferimento alla partecipazione ai processi decisionali e di controllo in ambito lavorativo (autonomia lavorativa); inadeguatezza della retribuzione economica, difficoltà di avanzamento nella propria carriera professionale in base ai propri meriti personali e professionali.
- clima relazionale dell'organizzazione: rapporti all'interno dello staff, mancanza di confronto, conflittualità, negativa percezione dei superiori, leadership non condivisa (rapporti di sfiducia, discrepanza tra obiettivi dei superiori e degli operatori, giudizio sull'attività svolta).

Le professioni di aiuto sono caratterizzate da un'alta motivazione soggettiva al lavoro di dedizione agli altri. Alcune ricerche hanno dimostrato che il senso di responsabilità insito in alcuni individui ne caratterizza l'orientamento verso le professioni di aiuto. Se l'utente è percepito solo come portatore di problemi da risolvere, chi offre aiuto sente, nel tempo, il peso della propria responsabilità. A lungo andare nell'operatore si può innescare un logoramento emotivo legato alla sensazione di detenere nelle proprie mani il destino dell'utente. A causa delle continue richieste questi professionisti sono costantemente sotto pressione, il loro aiuto non è solo necessario, ma il più delle volte è urgente ed impone risposte immediate e puntuali ai bisogni dell'utenza. A ciò si aggiunge di solito la tensione per l'impossibilità di gestire in modo efficace i rapporti con l'utente sia per carenze di risorse a disposizione che per la discrepanza tra le motivazioni personali e quelle dell'organizzazione.

**Conseguenze psicofisiche e comportamentali.**

I sintomi del burn-out si manifestano a livello fisico, psicologico e comportamentale.

A livello fisico vi sono senso di esaurimento e fatica, frequenti mal di testa e disturbi gastrointestinali, insonnia, respiro corto; maggior vulnerabilità alle malattie talora con sintomi psicosomatici (ulcera gastro-duodenale, ipotensione, mal di schiena, sindromi

influenzali), alterazioni della qualità del sonno che risulta spesso disturbato da pensieri tormentosi e da incubi.

A livello psicologico vi sono senso di colpa, depressione, pessimismo, isolamento e ritiro, rigidità di pensiero. Seguono le reazioni comportamentali di tipo negativo verso se stessi e il lavoro, quali assenze e ritardi frequenti, chiusura difensiva al disagio, scarsa creatività, distacco emotivo. I sintomi possono cronicizzarsi in una condizione di persistente esaurimento emotivo e ostilità verso se stessi, gli altri e la vita in generale.

### **Conseguenze per la scuola.**

L'alto turnover degli operatori nelle professioni d'aiuto è una delle conseguenze del burn-out; laddove il personale si trova in difficoltà prevalgono le frustrazioni e, a lungo andare, soprattutto le persone valide e fornite di buon potere contrattuale lasciano il posto di lavoro.

Per la scuola ne deriva un doppio danno: perdere elementi validi e farsi carico della formazione e dell'inserimento nell'attività di nuovo personale con i relativi costi supplementari.

### **Le reazioni degli insegnanti al burn-out**

Gli insegnanti per far fronte al burn-out adottano dei metodi definiti " *coping strategies* ": si tratta di reazioni di adattamento che i singoli insegnanti attuano al fine di aggirare la sindrome del burn-out, nel tentativo di reagire ad una situazione che, se non affrontata per tempo e in maniera adeguata, può degenerare in malattia psico-fisica.

Le reazioni, pertanto, vengono così classificate:

- *azioni dirette*, miranti cioè ad affrontare positivamente la situazione;
- *azioni diversive*, atte a schivare l'evento assumendo un atteggiamento apatico, impersonale, distaccato nei confronti dei terzi;
- *azioni di fuga* o abbandono dell'attività, per sottrarsi alla situazione di stress;
- *azioni palliative*, incentrate sul ricorso a sostanze tipo il caffè, fumo, alcool, farmaci.

### **Prevenzione del burn-out**

E' possibile sconfiggere il burn-out e bloccarlo prima del suo manifestarsi utilizzando alcuni semplici accorgimenti o strategie operative, e prestando attenzione ai primi sintomi dello stress.

Sicuramente gli interventi “migliori” sono quelli che agiscono sull’ambiente esterno, in quanto intervenire su stressor quali rumori, disordini alimentari, eccessi è più semplice che intervenire sul rapporto tra individuo e l’ambiente o l’individuo stesso.

Occupandoci in maniera più specifica del burn-out degli insegnanti possiamo suddividere le molteplici strategie di cura e prevenzione in:

1. **INDIVIDUALI**, le quali propongono cambiamenti messi in atto dal soggetto singolo in relazione a se stesso e all’ambito lavorativo. Queste tecniche possono essere “dirette” e quindi eliminano la fonte di stress, o “indirette” (tecniche palliative) che cercano solamente di mitigarne gli effetti. Possono essere molto utili tecniche mentali come il guardare le cose da diverse prospettive, il cercare il lato umoristico delle cose o il praticare tecniche fisiche di rilassamento o sport, fare viaggi, avere hobby.
2. **ORGANIZZATIVE**, tese ad evidenziare gli interventi sull’organizzazione scolastica o anche sull’organizzazione del lavoro. Può essere utile diminuire il numero di allievi per classe, e soprattutto introdurre la figura di uno psicologo che abbia un ruolo di coordinatore tra gli alunni, i docenti e i genitori, che si occupi della preparazione delle attività formative e offra un concreto sostegno a tutti gli insegnanti.
3. **ISTITUZIONALI**, che analizzano le responsabilità, il peso e il supporto provenienti dall’istituzione o in certi casi dalla società.

### **Gestione del disagio mentale da parte dei Dirigenti Scolastici**

Tra le sempre più numerose competenze del dirigente c’è anche quella che riguarda la gestione delle risorse umane. Egli innanzitutto dev’essere consapevole del rischio professionale di esaurimento psicofisico corso dai suoi docenti e delle sue manifestazioni, quindi deve fare in modo che essi stessi ne siano consapevoli, sappiano gestire oculatamente le energie a disposizione e arrivino, se necessario, ad effettuare un’autodiagnosi precoce, per essere in grado di richiedere per tempo un aiuto, non necessariamente medico. In seconda battuta ha il compito di monitorare - strettamente e con discrezione - il clima lavorativo, osservando attentamente i rapporti tra colleghi e con l’utenza, nonché le dinamiche ed i mutamenti degli stessi – soprattutto quelli repentini ed inspiegabili. Si deve poi adoperare per stabilire un buon clima di ascolto, e raggiungere un discreto livello di familiarità con i propri insegnanti, per avvicinare gli stessi più agevolmente nei momenti di crisi. Tuttavia, di fronte a un caso oramai patologico, dove

l'attività di prevenzione e sostegno sono del tutto inutili poiché il soggetto ha smarrito la capacità critica e di giudizio – segno specifico della malattia – l'unica via per tentare "*l'aggancio*" della persona deve essere demandato, senza indugi, a medici specialisti. Purtroppo in queste situazioni l'unica strada da percorrere consiste nell'inviare il docente al competente Collegio Medico.