

Francesco Occhetta S.I.
Laureato in Giurisprudenza

Burnout

Quando in un ambiente di lavoro, con un linguaggio quotidiano, si ascoltano espressioni come «sono scoppiato» oppure «mi sento fuso», significa che potremmo essere davanti al fenomeno del *burnout*.

Il termine, che letteralmente significa «bruciarsi» o «essere bruciato», venne coniato per la prima volta negli USA nel 1974 da Herbert Freudenberger, quando pubblicò il primo articolo sull'argomento, definendo il fenomeno come «un quadro sintomatologico individuato in operatori di servizi particolarmente esposti agli stress conseguenti al rapporto diretto e continuativo con una utenza disagiata».

Successivamente, la psichiatra Cristina Maslach (1976) descrisse il *burnout* come una malattia professionale specifica degli operatori di aiuto, che colpisce soprattutto quelli più motivati e con aspettative maggiori riguardo al lavoro. Lo studio più aggiornato sull'argomento, che seguiremo nei suoi passaggi principali, rimane il testo *Aiutare senza bruciarsi* di Luciano Sandrin, docente di Pastorale della salute nella Pontificia Università Gregoriana di Roma.

Perché si entra in burnout

Possiamo descrivere il fenomeno del *burnout* come un particolare logorio psi-

cologico ed esaurimento emotivo, che può presentarsi in coloro che svolgono professioni di aiuto nelle quali i rapporti interpersonali sono frequenti ed emotivamente intensi. Medici, infermieri, sacerdoti, psicologi, insegnanti, assistenti sociali, volontari e impiegati in attività di servizio alla persona in situazione di disagio, sono tra le categorie professionali più a rischio di *burnout* perché sono a contatto con soggetti particolarmente bisognosi di aiuto.

Gli effetti del *burnout* coincidono con un periodo in cui la propria autostima viene compromessa e l'identità personale ferita, si rinuncia alle proprie responsabilità professionali e il disinteresse sul lavoro cresce fino al rifiuto delle relazioni con i propri colleghi. Le motivazioni che avevano inizialmente sostenuto le scelte di impegno e di lavoro si esauriscono, il rapporto si spersonalizza e di conseguenza si vive un fallimento professionale.

Il fenomeno, in genere, segue uno svolgimento caratterizzato da tre stadi successivi: nel primo l'operatore riscontra una incongruenza tra richieste e risorse disponibili; nel secondo avverte alcuni disturbi, come ad esempio stanchezza, fatica psicologica, nervosismo e irritabilità; nel terzo l'operatore entra in uno stato depressivo che può manifestarsi attraverso atteggiamenti

giamenti di cinismo, rigidità, distacco emotivo verso gli utenti.

Tuttavia le conseguenze del fenomeno non sono solo personali. Oltre alla propria salute viene coinvolto anche l'ambiente in cui si vive: la famiglia subisce tensioni e conflitti, nell'ambiente di lavoro diminuisce la qualità delle prestazioni.

In particolare, nelle «professioni di aiuto» la relazione tra operatore e utente è talmente «diretta» che nel rapporto con il destinatario le capacità personali sono, nella maggioranza dei casi, implicate più delle abilità professionali. Di conseguenza a rischio di *burnout* sono coloro che confondono il coinvolgimento personale con quello professionale, compromettendosi senza una adeguata lettura della realtà, delle risorse e degli aiuti di cui possono disporre. In *burnout* entra, infatti, chi perde il controllo della situazione professionale in cui è implicato.

Certamente i ritmi e i sovraccarichi di lavoro a cui l'uomo contemporaneo è sottoposto, con le dinamiche spesso competitive e conflittuali che si vivono negli ambienti professionali, concorrono a determinare il *burnout*; tuttavia rimangono centrali le dinamiche psicologiche ed etiche che caratterizzano le relazioni di aiuto.

Vivere con gente che soffre implica un grande coinvolgimento psichico. Il che può diventare insostenibile quando si innesca una dinamica di identificazione con la persona in difficoltà o quando i sistemi di difesa che consentono alla persona di mantenere il proprio equilibrio psicologico non sono in grado di far fronte alla situazione. Ci si trova esposti a una serie di problemi psicologici difficili da gestire a causa di una inadeguata formazione o per la mancanza di un referente a cui rivolgersi, che faccia da sostegno e da supervisore.

Le facili soluzioni rischiano di peggiorare la situazione. In genere si cerca una terapia, pensando che la natura del problema sia solo personale, altri invece cercano un altro lavoro in cui non ci si debba relazionare, altri ancora cercano di evadere con *hobby* che tendono ad assorbirli completamente, mentre c'è chi si rifugia nell'alcool o nella droga per tentare di allontanare il problema.

Due categorie professionali ad alto rischio: infermieri e insegnanti

Il lavoro in ambito sanitario, soprattutto infermieristico, è certamente sottoposto ad alti rischi. In genere gli infermieri si trovano esposti a una serie di richieste emotive e di problemi psicologici complessi, per i quali, molto spesso, non hanno formazione adeguata, che consenta loro di analizzarli e gestirli. Anche dal punto di vista della struttura lavorativa, manca spesso un referente al quale rivolgersi per consiglio o aiuto. Il contatto quotidiano con il dolore, la malattia e la morte provoca negli operatori sanitari situazioni che «bruciano». In particolare, i meno formati e i meno pagati, assunti per compiti pratici, sono troppo spesso intrappolati in relazioni psicologicamente coinvolgenti da cui devono difendersi.

Da una ricerca fatta nel 2001 dalla ASL Città di Milano è emerso come il *burnout* rappresenti un fenomeno diffuso ben oltre i confini nazionali, che ricorre negli insegnanti con una frequenza ancora maggiore di quanto accada per il personale sanitario. Il motivo che sta alla base di questo maggior rischio di *burnout* cui sono esposti gli insegnanti è duplice. Da una parte la vulnerabilità è data da fattori propri della professione, come ad esempio il rapporto con gli studenti e i loro genitori, le classi numerose, il precariato, la

conflittualità tra colleghi, la costante necessità di aggiornamento; dall'altra è in atto un rapido cambiamento culturale nel mondo della scuola soggetta a una trasformazione multietnica, al continuo susseguirsi di riforme, al passaggio da un modo di operare individualista a uno più condiviso e collaborativo.

Tutti elementi che, assicurano gli esperti, sottopongono gli insegnanti a uno stress non indifferente.

Quali vie di prevenzione e di cura?

Per curare il *burnout* è importante conoscerlo e anche la sua prevenzione comincia già nel momento formativo. Le strategie per prevenirlo o risolverlo devono focalizzarsi «contemporaneamente» sull'individuo, sulle sue motivazioni, sulla sua preparazione, sul contesto lavorativo e sulle relazioni interpersonali.

La cura del *burnout* può essere sintetizzata in due imperativi etici: «conosci te stesso» e «cura le tue relazioni». È necessario comprendere le motivazioni, le aspettative e le ragioni che spingono a vivere una professione di aiuto. Per questo motivo oggi si pone l'attenzione sulla valutazione che la persona fa di ciò che gli sta capitando, delle forze di cui può disporre, delle strategie di *coping* («fronteggiamento») che può mettere in atto e della capacità di poter o meno influenzare il corso degli eventi della propria vita.

Ma ci sono anche fattori organizzativi da valutare e sui quali lavorare incisivamente. Molto spesso bisogna chiarire compiti e ruoli, modificare l'ambiente di lavoro o il proprio modo di lavorare. Nelle professioni di aiuto è particolarmente importante lavorare sulla competenza relazionale e comunicativa nella quale sono comprese risorse cognitive, affettive e comportamentali.

Secondo Luciano Sandrin questa competenza aiuta a saper stare nella relazione, a essere attenti all'interezza esperienziale e comunicativa dell'altro, sapendone leggere anche gli aspetti simbolici, senza fughe, ma anche senza indebite «con-fusioni».

Ma cosa vuol dire aiutare l'altro senza bruciarsi? Lo psicologo statunitense Cary Cherniss pone anzitutto l'attenzione sullo scarto che esiste tra richieste e risorse, perché prevenire il *burnout* significa lavorare su ideali e su aspettative che altri hanno o che noi stessi coltiviamo sul nostro lavoro. Significa definire meglio il proprio ruolo, «negoziarlo» con coloro con i quali e per i quali si lavora, sapendolo anche adattare alle varie circostanze, mirando a obiettivi raggiungibili (anche modesti ma concreti), rinforzando così il senso di fiducia nelle proprie capacità e di autostima professionale.

È importante, anche attraverso interventi formativi mirati, difendere la propria capacità di pensare per non essere prigionieri della situazione e saper dare un senso al proprio lavoro, riscoprendone il valore. Sono utili spazi di condivisione nei quali il gruppo, sotto la guida di un supervisore, possa diventare un contesto accogliente, luogo di sostegno, di identificazione e di elaborazione.

Per sentirsi realizzati nel proprio lavoro, c'è bisogno di rivedere e rielaborare la propria immagine di «aiutante», adattandola ai vari ambiti di lavoro, abbandonando l'immagine di «guaritore onnipotente» per fare propria quella del «guaritore ferito», di colui che sa di non poter curare le ferite dell'altro senza riconoscere e curare le proprie, trasformando i propri limiti e le proprie sofferenze in fonte di guarigione. La cura della relazione è la via da seguire affinché il rapporto con

l'altro rimanga empatico, nel senso di essere capaci di gestire le emozioni dell'altro come se fossero le proprie, ma senza farsene travolgere.

Prospettive etiche

Se fino a questo punto abbiamo sviluppato una lettura del *burnout* grazie all'apporto della psicologia, occorre non trascurare la rilevanza del fenomeno sotto l'aspetto etico. Il *burnout* non è infatti solo una conseguenza dello *stress*, ma la sua causa profonda è piuttosto la mancanza di un senso e di un significato delle cose che si vivono e si fanno. Non va quindi sottovalutata l'importanza dell'orizzonte più ampio cui appartengono significati e valori morali.

Questo assunto ha in sé elementi di provocazione etica importanti per tutti i soggetti protagonisti della relazione: prendersi cura dell'altro presuppone un «dovere» di prendersi cura di sé e dell'ambiente in cui la relazione di aiuto si sviluppa. E questo perché uno dei principi-base dell'etica della cura, «il far del bene all'altro», può essere vissuto — senza rischiare il *burnout* — solo a partire da un proprio equilibrio.

In concreto, gli studi più autorevoli propongono quattro obiettivi da perseguire: diminuire la componente onirico-idealistica rispetto al proprio lavoro, riconducendo le aspettative alla realtà; evidenziare i valori positivi della professione; coltivare interessi al di fuori dell'ambiente lavorativo per poter allargare le proprie esperienze; lavorare in cooperazione con altre persone per condividere la fatica e la gioia della stessa professione.

Ciò naturalmente non toglie, come già detto, l'impegno a prevenire il fenomeno anche a livello sociale, sul piano dell'organizzazione del lavoro, generando così effetti positivi anche sul rendimento finale. Il *burnout* ha costi alti, anche economici, per gli stessi enti cui appartiene chi ne è colpito, e il gran numero di lavoratori dei Paesi occidentali a tecnologia avanzata che soffrono di questo «bruciarsi emotivo» indica un chiaro collegamento tra il *burnout* e l'attuale cultura del lavoro.

Per saperne di più

CHERNISS C., *La sindrome del burnout. Lo stress lavorativo degli operatori dei servizi socio-sanitari*, Centro Scientifico Torinese, Torino 1983.

CHERNISS C., *Beyond burnout: Helping teachers, nurses, therapists, and lawyers recover from stress and disillusionment*, Routledge, New York (NY) 1995.

FREUDENBERGER H., «Staff burnout», in *Journal of Social Issues*, 1 (1974) 159-166.

SANDRIN L., *Compagni di viaggio. Il malato e chi lo cura*, Paoline Editoriale Libri, Milano 2000.

SANDRIN L., *Aiutare senza bruciarsi. Come superare il burnout nelle professioni di aiuto*, Paoline Editoriale Libri, Milano 2004.