

# Burn-out, alle origini



Risultato di un'inadeguata gestione dello stress lavorativo, questa sindrome colpisce alcune categorie di professionisti

**Dott.ssa Francesca Fossi**

Psicologa Psicoterapeuta

Reparto Neurologia - Azienda ULSS 2 Marca Trevigiana (TV)

**I**l termine “Burn-out” definisce un fenomeno che si sta rivelando di estremo interesse e preoccupazione per le conseguenze negative sia per il lavoratore-professionista che per le persone che devono usufruire delle sue prestazioni; molto spesso si tratta infatti di professionisti la cui attività consiste nell'essere di aiuto agli altri.

L'espressione Burn-out è traducibile in italiano con “bruciato”, “esaurito”, ed esprime il cedimento psicofisico dell'operatore che si manifesta con malumore e irritazione quotidiana e/o senso di delusione e impotenza.

## Come nasce il Burn-out?

Il Burn-out è una sindrome che può avere diversi livelli di gravità che può essere reversibile. Una prima importante valutazione su questa condizione è che non si può prescindere dalla comprensione del contesto in cui si manifesta.

In letteratura vi è accordo sul fatto che tale sindrome può essere vista come il risultato di un'inadeguata gestione dello stress lavorativo, come un processo inefficace di adattamento ad uno stress individuale eccessivo e una condizione di disadattamento.

**La Sindrome del Burn-out può essere vista come un processo inefficace di adattamento ad uno stress individuale eccessivo**

Si tratta cioè di un processo nel quale un lavoratore-professionista, precedentemente impegnato, si disimpegna dalla propria attività in risposta allo stress e alla tensione sperimentati sul lavoro. Questa sindrome è caratterizzata da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale.

# ni del problema

## Dallo stress allo squilibrio

La Sindrome del Burn-out non insorge all'improvviso ma si manifesta con primi episodi di sconfitta fino a diventare una debilitante condizione psicologica, causata dalle frustrazioni lavorative, e che molto spesso esita anche in una ridotta produttività.

Lo Psicologo Cary Cherniss descrive la sindrome in questo modo:

- **stress lavorativo:** è lo squilibrio tra le risorse disponibili e quelle richieste;
- **esaurimento:** è la risposta emotiva a questo squilibrio;
- **conclusione difensiva:** è il cambiamento degli atteggiamenti.

Lo stress lavorativo è definito come lo squilibrio che viene a crearsi tra le risorse disponibili e le richieste che provengono sia dal mondo interiore che dall'ambiente esterno; in termini di efficienza, normalmente l'equilibrio è dato dal rapporto tra risorse e attività, tra l'ottimale utilizzo delle risorse disponibili e ciò che realisticamente un lavoratore-professionista può realizzare. Lo squilibrio si crea quando le risorse disponibili non sono sufficienti a rispondere in modo adeguato ai propri obiettivi e alle richieste ricevute (dalla struttura organizzativa per cui si lavora, dal Paziente, utente, cliente, ecc.).

## Il caso dell'Operatore socio-sanitario

Nel caso specifico degli Operatori socio-sanitari, l'equilibrio è fondato sulla profonda convinzione di dovere essere sempre in ogni caso capace di risolvere i problemi dei propri Pazienti/utenti. Da qui deriva uno squilibrio in termini di produttività che si rivela frustrante per l'Operatore e induce a esaurire progressivamente tutte le risorse.

L'ambiente lavorativo viene così vissuto come estenuante e logorante, l'attenzione viene deviata verso gli aspetti più tecnici, burocratici piuttosto che clinici; il soggetto viene a trovarsi in una condizione di allarme e di continua tensione che, se non adeguatamente gestita, conduce alla progressiva disillusione e frammentazione dei propri ideali professionali, con conseguente incapacità a riprogrammare l'attività in funzione delle reali risorse disponibili.

La risposta difensiva a questo punto diventa inevitabile; una serie di cambiamenti negativi nell'atteggiamento verso se stessi, verso i colleghi di lavoro e verso l'utenza serve a limitare, per quanto possibile, i danni fisici e psichici che inevitabilmente ne derivano.

## Un'analisi delle cause

La multidimensionalità della Sindrome del Burn-out è ormai ampiamente riconosciuta da quanti si occupano del problema; non esiste una sola causa, è più naturale pensare al Burn-out come l'epilogo di complesse vicende personali lavorative, rispetto sia alla struttura organizzativa sia alla specificità dell'attività svolta.

L'interazione del singolo soggetto con la specificità dell'ambiente determina quindi una risposta più o meno positiva in termini di adattamento. L'analisi delle cause è legata al contesto storico in cui quel fenomeno viene a determinarsi e si allinea con l'ipotesi di un continuum che va da una condizione di perfetto adattamento (eustress) alla condizione di disadattamento (distress).

**IL Burn-out rappresenta l'epilogo di complesse vicende personali lavorative, rispetto sia alla struttura organizzativa sia alla specificità dell'attività svolta**



## Le caratteristiche di personalità come fattore rilevante

In che modo le caratteristiche di personalità possono essere considerate fattori di vulnerabilità allo stress lavorativo? Diversi anni fa, uno Psicologo americano sottopose ad un test di personalità un gruppo di 450 studenti universitari allo scopo di correlare, dopo circa 25 anni, i risultati del test con i livelli di professionalità raggiunti dagli stessi e la vulnerabilità allo stress lavorativo.

I dati così raccolti hanno evidenziato che alcune caratteristiche di personalità rendono un individuo più fragile e vulnerabile: bassa autostima, senso di inadeguatezza, preoccupazione ossessiva, passività, ansietà sociale e isolamento dagli altri.



## I fattori organizzativi

Per quanto riguarda invece i fattori organizzativi che possono indurre l'insorgenza della Sindrome del Burn-out, ne sono stati individuati alcuni particolarmente correlati:

- **lavorare in strutture organizzative mal gestite:** il sovraccarico di lavoro, la scarsa retribuzione in assenza di concreti riscontri a progetti incentivanti;
- l'esercizio della professionalità in **settori non affini ai propri interessi o alle proprie competenze**, spesso a causa di un'inadeguata distribuzione delle risorse;
- **la scarsa attitudine delle aziende a favorire la formazione del personale;**
- la struttura gerarchica dell'**organizzazione che non tiene conto delle mutate regole ed esigen-**

**ze del valore delle singole professionalità;** ciò comporta inevitabilmente l'impossibilità di pianificare e organizzare il proprio lavoro confrontandosi in modo costruttivo con i membri del gruppo di lavoro di appartenenza.

## Strategie per la prevenzione

Esistono sicuramente diverse strategie per la prevenzione del Burn-out, alcune delle quali richiedono tempi di attuazione lunghi e notevole impegno per il coordinamento tra strutture organizzative su livelli spesso distanti tra loro come, per esempio, nell'ambito sanitario, le Università e le Aziende Sanitarie.

Molti studi hanno evidenziato che i primi anni della carriera professionale sono quelli a maggior rischio di Burn-out: evidentemente il contatto con la realtà lavorativa determina un ridimensionamento delle aspettative e una disillusione rispetto a quanto ci si aspettava dalla professione.

## Il contatto con la realtà lavorativa determina un ridimensionamento delle aspettative e una disillusione rispetto a quanto ci si aspettava

Per la prevenzione del Burn-out, possiamo comunque considerare opportune queste strategie:

- **formare lo studente universitario** all'acquisizione della consapevolezza delle influenze emozionali nel rapporto con l'utente- cliente-paziente e alla definizione realistica degli obiettivi professionali;
- **prevedere un inserimento programmato nell'ambito lavorativo**, previo adeguato addestramento;
- **pianificare i livelli di intervento;**
- **garantire un discreto margine di autonomia decisionale e una partecipazione attiva;**
- **incoraggiare lo sviluppo di spazi programmatici e creativi** all'interno della struttura organizzativa;
- **prestare attenzione alle esigenze e alle difficoltà di ogni singolo operatore**, valutando di volta in volta il carico di lavoro, il tipo di attività e i periodi di riposo;
- **garantire a tutto il personale il livello formativo ottimale;**
- **fornire consulenze e assistenza agli operatori che sperimentano elevati livelli di stress.** ●