



Sindrome del Burnout

27 Maggio 2015

Dottorssa Cosmelli Arianna
Psicologa Psicoterapeuta



Ospedale
Evangelico
Internazionale

Sindrome del Burnout

Proporzioni epidemiche tra i lavoratori dei paesi occidentali a tecnologia avanzata.

Cambiamenti sostanziali sia nei posti di lavoro che nel modo in cui si lavora.

Le radici del problema sono da ricercare nell'economia, nella tecnologia e nella filosofia organizzativa.

- *Minor valore intrinseco*
- *Economia globalizzata*
- *Tecnologia*
- *Ridistribuzione del potere*
- *Declino del senso di appartenenza*

Perché il Burnout Si Sta Diffondendo?

1. SOVRACCARICO
2. MANCANZA DI CONTROLLO SUL PROPRIO LAVORO
3. MANCANZA DI UN EQUO COMPENSO
4. MANCANZA DI SENSO DI COMUNITÀ
5. MANCANZA DI EQUITÀ
6. CONFLITTO DI VALORI

Le Dimensioni del Burnout

ESAURIMENTO → Quando una persona vive uno stato di esaurimento sente di aver oltrepassato il limite massimo sia a livello emozionale sia fisico. Si sente prosciugata, esausta, incapace di rilassarsi e di recuperare.

CINISMO → Quando una persona diventa cinica assume un atteggiamento freddo e distaccato nei confronti del lavoro e delle persone che incontra sul lavoro.

INEFFICIENZA → Quando una persona si sente inefficiente, cresce il suo senso di inadeguatezza. Perde fiducia nella propria capacità di fare qualcosa di valido.

Qual è la Causa del Burnout?

Il giudizio comune è che il burnout sia in primo luogo un problema dell'individuo.

In realtà le cose non stanno così: il burnout è, piuttosto, un problema del contesto sociale nel quale l'individuo opera.

La struttura e il funzionamento del posto di lavoro plasmano il modo in cui le persone interagiscono tra di loro e il modo in cui eseguono il loro lavoro.

Costo del Burnout

SALUTE FISICA → Problemi fisici quali mal di testa, disturbi gastrointestinali, ipertensione, tensione muscolare e affaticamento cronico.

SALUTE PSICHICA → Ansia, depressione e disturbi del sonno. Uso di alcool e droghe. Conseguenze sui rapporti familiari e di amicizia.

LAVORO → Perdita della capacità di gestire i problemi e declino nella qualità del lavoro eseguito.

Come si Vive il Burnout?

- DETERIORAMENTO DELL'IMPEGNO NEI CONFRONTI DEL LAVORO
- DETERIORAMENTO DELLE EMOZIONI
- PROBLEMA DI ADATTAMENTO TRA LA PERSONA E IL LAVORO

Cause Del Burnout

Le ragioni sono da ricercarsi più nell'ambiente di lavoro che nell'individuo.

Le ragioni possono essere ricondotte a 6 discrepanze tra persone e lavoro:

1. SOVRACCARICO DI LAVORO
2. MANCANZA DI CONTROLLO
3. REMUNERAZIONE INSUFFICIENTE
4. CROLLO DEL SENSO DI APPARTENENZA COMUNITARIO
5. ASSENZA DI EQUITÀ
6. VALORI CONTRASTANTI

Linee Guida

Se si considerano in termini di adattamento e di impegno invece che di discrepanza e di burnout, le 6 discrepanze vengono riformulate nelle seguenti linee guida:

1. Carico di lavoro sostenibile
2. Sentimenti di scelta e di controllo
3. Riconoscimento e ricompensa
4. Senso di appartenenza e di comunità
5. Equità, rispetto e giustizia
6. Lavoro ricco di significato e di valore

Burnout e Professioni di Aiuto

«Quando ti occupi di così tante persone, cominci a soffrire per il sovraccarico emozionale: è semplicemente troppo. Sono come un filo elettrico in cui passa un eccesso di corrente: sono 'bruciata', emotivamente disattivata e distaccata dagli altri»

Giulia, Infermiera

Burnout e Professioni di Aiuto

Il burnout è una sindrome di esaurimento emozionale, di spersonalizzazione e di riduzione delle capacità personali che può presentarsi in soggetti che per professione «si occupano della gente».

Reazione alla tensione emozionale cronica creata dal contatto continuo con altri esseri umani, in particolare se sofferenti.

Pur essendo un tipo di stress occupazionale, il fattore caratteristico del burnout è che lo stress sorge dalla interazione *sociale* tra l'operatore e il destinatario dell'aiuto.

Il nucleo della sindrome del burnout è uno schema di sovraccarico emozionale seguito dall'***esaurimento emozionale***.

Burnout e Professioni di Aiuto

L'individuo si sente svuotato e sfinito, gli manca l'energia per affrontare un altro giorno, le sue risorse emozionali sono consumate e non c'è una sorgente da cui attingerle di nuovo.

Quando nella persona si è installato l'esaurimento emozionale, essa sente di non essere più in grado di dare qualcosa di sé agli altri. Un modo per liberarsi del fardello emozionale è quello di sottrarsi al coinvolgimento con gli altri. Ciò rischia di trasformare un lavoro di relazione in una routine arida e burocratica.

Burnout e Professioni di Aiuto

Con il distacco crescente si instaura un atteggiamento di fredda indifferenza verso i bisogni degli altri e un cinico disinteresse per i loro sentimenti.

Lo sviluppo di questa risposta distaccata, cinica, disumanizzata, segnala un secondo aspetto della sindrome del burnout: la *spersonalizzazione*.

I sentimenti negativi verso gli altri possono progredire fino a includere la negatività verso se stessi. A questo punto appare un terzo aspetto del burnout: il sentimento di *ridotta realizzazione personale*.

Il Chi e il Che Cosa del Burnout

Quando comincia a comparire il burnout tendiamo a ritenerlo provocato dalla *gente*. Ogni volta che poniamo una domanda con «chi» otteniamo una risposta con «chi» e concluderemo sempre che il problema è costituito da una persona o da un gruppo di persone.

Supponiamo di porre la domanda in modo diverso: «che cosa» sta provocando il burnout? Così formulata, la domanda ci indirizza verso la *situazione* in cui si trovano. Una tale focalizzazione tiene conto della possibilità che anche il carattere del lavoro possa far precipitare il burnout, non solo il carattere della persona che esegue quel lavoro.

Stress Situazionale ed Esperienza Personale

REAZIONE «MEA CULPA»: Molto spesso la gente interpreta la propria esperienza del burnout come il riflesso di una fondamentale manchevolezza della personalità. In generale, si tende a trascurare il contributo dato dall'ambiente ai problemi della persona. -Cronicità-

INCOLPARE L'ALTRO: Dopo aver puntato il dito di condanna verso gli altri, l'ostilità e il risentimento verso di loro sono meno repressi e con il passare del tempo la durezza e il cinismo prodotti dal burnout entrano in pieno inaridimento.

Stress Situazionale ed Esperienza Personale

Importanza dell'ANALISI SITUAZIONALE: Se le effettive causa situazionali non sono individuate o tenute nel giusto conto, i tentativi di risolvere il burnout saranno male indirizzati o incompleti.

Il Coinvolgimento della Gente Come Fonte di Burnout

In una relazione, ciascuno dei due interlocutori contribuisce allo stress emozionale del coinvolgimento reciproco, spesso involontariamente. Perciò, per capire il fenomeno del burnout, dobbiamo capire la natura del coinvolgimento degli individui con altri individui.

GENTE VISTA IN TERMINI NEGATIVI: Un segno caratteristico della sindrome del burnout è il cambiamento del modo in cui l'individuo vede gli altri. Si ha un passaggio da un atteggiamento positivo e interessato a negativo e indifferente.

Il Coinvolgimento della Gente Come Fonte di Burnout

La struttura stessa della relazione di aiuto favorisce e mantiene la visione negativa della gente. Quattro aspetti di tale relazione hanno un'importanza particolare:

- La focalizzazione sui problemi
- L'assenza di feedback positivo
- Il livello di stress emozionale
- La possibilità di cambiamento o miglioramento

L'Altro

Il livello di «amabilità» delle persone con cui interagiamo sul lavoro, può alterare in meglio o in peggio la relazione di aiuto, portando a distinguere tra destinatari «buoni» e «cattivi».

Potrebbe Trattarsi di Me

Ottobre.
Su otto tavoli di acciaio inossidabile
giacciono
Otto lunghi involti
Ciascuno protetto da teli verdi;
ciascuno
Avvolto in plastica trasparente.
Sciogliamo i nostri doni con cura
E mentre solleviamo la copertura
I miei studenti forse pensano
Nonno o Nonna
Zio Max o Zia Sadie.
Ricordo mio padre, devastato dal
cancro.
L'ultima volta che lo vidi lui non mi
vedeva,
Il suo volto era d'argento opaco sulle
lenzuola bianche.

Cerco di non vedere mia madre.
Tante sue amiche sono qui.
Per un momento
Vedo me stesso.
Per tutto l'inverno sono schiavo.
Catturato, costretto, avviluppato.
Sveglio, addormentato, i miei pensieri
oscillano avanti e indietro
Tessendo un viluppo intricato di
scienza e sentimento.
Giorno dopo notte e notte dopo giorno
Questi corpi consegnano i loro
segreti.
Giorno dopo notte e notte dopo giorno
Questi corpi mi tirano il camice e
sussurrano:
«Vivi!»

LEZIONE DI ANATOMIA (George J. Fruhman)

Potrebbe Trattarsi di Me

Il contatto con un essere umano sofferente sarà sempre emotivamente stressante se la sofferenza ha una rilevanza personale per colui che aiuta.

Quando la persona sente che «potrebbe trattarsi di me», le è più facile provare empatia per l'altro, essere in grado di vedere le cose dal suo punto di vista e capire il problema più in profondità.

Benché l'empatia verso gli altri implichi certi benefici, in essa ci sono anche alcuni svantaggi potenziali: eccessiva identificazione con la disperazione di un altro; distorsione delle percezioni e conseguente influenza sulle valutazioni in modi svantaggiosi; perdita dell'obiettività.

L'Escessiva Intimità Come Fonte di Disagio

Un eccessivo coinvolgimento ha luogo quando gli utenti soddisfano qualche bisogno personale, per esempio il bisogno di attenzione, di riconoscenza, di apprezzamento.

Qualunque sia la ragione per l'eccessivo coinvolgimento con le persone, una tale intimità può diventare un problema quando la relazione ha termine.

La Situazione di Lavoro Come Fonte di Burnout

Il contatto tra operatore e utente avviene spesso nel contesto di un'istituzione: molti elementi di questa situazione di lavoro definiscono la natura finale dell'assistenza fornita. Le risorse disponibili all'operatore, le limitazioni impostegli, gli obiettivi stabiliti, sono per lo più determinati dall'istituzione e non dal singolo operatore.

Le molte e diverse situazioni di lavoro a rischio burnout hanno una cosa in comune: il sovraccarico.

Quando le persone di cui occuparsi sono troppe, l'operatore elabora un metodo insieme rapido e impersonale per trattare con loro.

La Perdita del Controllo

Il burnout diventa elevato quando l'individuo perde la sensazione di avere sotto controllo l'assistenza che fornisce. Non avere la possibilità di partecipare direttamente alle decisioni che influenzano il proprio lavoro.

La percezione di non avere il controllo sugli esiti importanti del proprio lavoro si somma alla tensione emozionale della relazione di aiuto.

Inoltre questa impotenza, oltre a rendere l'operatore più frustrato e in collera, favorisce l'insorgere di sentimenti di fallimento e di inefficienza.

Colleghi: Amici o Avversari?

Le relazioni alterate con i colleghi di lavoro possono contribuire al burnout in due modi diversi:

1. Sono un'altra fonte di stress emozionale che contribuisce allo sviluppo dell'esaurimento emozionale e di sentimenti negativi verso la gente
2. Privano l'individuo di una risorsa molto preziosa per affrontare e prevenire il burnout

Superiori: Aiuto od Ostacolo?

Il burnout tra operatori dell'aiuto può essere accelerato o alleviato dal modo di agire dei superiori.

Molto spesso i commenti dei superiori sono riferiti alle azioni sbagliate piuttosto che a quelle ben fatte: predomina il feedback negativo, mentre quello positivo è minimo o assente, proprio come nello schema di feedback che l'operatore riceve dagli utenti.

Progetti, Strategie e Procedure

Il burnout è anche influenzato dalle norme dell'organizzazione che strutturano la natura del contatto tra operatore e utente. Queste regole possono aggiungere nuove fonti di stress emozionale o alimentare quelle già esistenti.

Norme e regolamenti istituzionali hanno certamente una parte nello stress emozionale del contatto tra operatore e utente, ma sono anche usati per evitare lo stress. L'operatore può nascondersi dietro i regolamenti per non essere coinvolto personalmente con gli utenti o per evitare di assumersi la responsabilità di decisioni impopolari o difficili.

Caratteristiche Personalì Come Fonte di Burnout

L'intensità emozionale del coinvolgimento con la gente, la focalizzazione negativa sui problemi, la mancanza di feedback positivo o il contatto scadente con i colleghi nell'ambiente di lavoro sono alcuni fattori esterni che alimentano il burnout.

Ma anche alcuni fattori interni svolgono un ruolo molto importante.

«*Chi è maggiormente a rischio burnout?*»

Caratteristiche Demografiche

SESSO → Nel complesso, l'esperienza del burnout negli uomini e nelle donne è abbastanza simile. A cambiare sono per lo più le manifestazioni.

ETÀ → C'è una relazione chiara tra età e burnout. Questo è massimo nei giovani che lavorano con la gente e minore nei più anziani.

STATO CIVILE E STATO DI FAMIGLIA → Tra coloro che lavorano con la gente, il burnout è sperimentato più di tutti dai celibi e meno dai coniugati.

LIVELLO DI ISTRUZIONE → La maggiore entità del burnout si riscontra negli operatori che hanno terminato l'università ma che non hanno una specializzazione.

Personalità

Con «personalità» si intende il carattere essenziale di un individuo: Il proprio stile interpersonale, il metodo per gestire i problemi, l'espressione e il controllo delle emozioni e la concezione di sé.

Profilo tipico della personalità a rischio burnout: persona non assertiva nel trattare con la gente, sottomessa, ansiosa, spaventata dal coinvolgimento e con difficoltà nel definire i limiti nell'ambito della relazione di aiuto. Incapace di esercitare un controllo sulla situazione e rassegnata passivamente alle richieste che essa le pone, impaziente e intollerante, facile alla collera e alla frustrazione. Scarsa fiducia in sé, poca ambizione.

Concezione di Sé

Il proprio modo di vedersi.

Le aree riguardano:

Stima e fiducia in se stessi (la persona con scarsa autostima focalizza di più le cose andate male, con conseguente dipendenza dagli altri per ottenere una convalida personale).

Limiti e responsabilità (l'ignoranza dei propri limiti comporta spesso che si tenda a superarli e il sovraccarico emozionale che fa precipitare il burnout ha maggiori probabilità di presentarsi)

Bisogni e Motivazioni Personali

Eccessivo bisogno di: Approvazione e Affetto;
Realizzazione; Autonomia e Controllo.

Che cosa induce la gente a intraprendere una carriera nelle professioni di aiuto? Perché una persona sceglie di curare, assistere, come lavoro per tutta la vita? Alcuni di questi motivi personali comportano un rischio particolare di burnout, perciò è fondamentale sia per la sopravvivenza emozionale sia per l'efficienza dell'operatore, che egli comprenda quali siano i motivi per cui vuole dare.

Controllo Emozionale

Le emozioni forti rappresentano una parte significativa nella relazione di aiuto. Perciò l'espressione e il controllo di tali emozioni è un altro fattore della personalità connesso con l'esperienza del burnout. Ostilità; Paura; Impazienza; Empatia.

Gli Effetti del Burnout

Problemi di salute e disturbi psicologici nell'operatore.

Danno agli utenti che ricevono servizi peggiori e minori e un trattamento disumanizzato.

Danno all'istituzione, che ottiene prestazioni non ottimali dai dipendenti e che deve lottare per i problemi disgreganti dell'assenteismo e del ricambio elevato del personale.

Danno ai familiari dell'operatore.

Il Prezzo Personale

L'esaurimento emozionale del burnout può anche essere accompagnato da *esaurimento fisico*: l'individuo è sempre teso, non riesce a rilassarsi o a dormire bene (insonnia, incubi)

La stanchezza e la tensione cronica possono rendere più suscettibili alla *malattia* e si incrementano i *disturbi psicosomatici* (ulcere, collo e schiena)

Per gestire questi sintomi fisici, spesso l'operatore che soffre di burnout si rivolge a farmaci, alcool o droghe. Ciascuna di queste soluzioni contro lo stress e le malattie si presta ad essere una potenziale fonte di *abuso*.

La salute fisica non è la sola che il burnout influenzi: anche la *salute psicologica* è coinvolta in termini di ridotta realizzazione personale e perdita dell'autostima. Il crollo dell'autostima è la caratteristica centrale della depressione.

Il Costo per gli Altri

BURNOUT E LAVORO: cambiamento della persona nel rendimento sul lavoro, svolge un lavoro peggiore, la motivazione è minima, la frustrazione è massima, predomina un atteggiamento di non partecipazione. Disumanizzazione dell'utenza e cinismo. Ritiro psicologico con gli utenti e avere il minimo contatto possibile con essi. Assenteismo.

BURNOUT E FAMIGLIA: l'operatore emotivamente esausto arriva a casa teso, sconvolto, stanco fisicamente e occupa parecchio del suo tempo libero a lamentarsi e a parlar male del suo lavoro. Quando il lavoro ti prosciuga di tutte le energie emozionali diventi meno capace e meno disposto a dare agli altri fuori dal lavoro. I sentimenti cinici e negativi verso la gente che si sviluppano con il burnout, possono non essere circoscritti alle persone incontrate nell'ambito del lavoro, ma diventare sempre più pervadenti e costituire la base di un'alterazione quasi stabile nel modo di vedere l'umanità.

Come Gestire il Burnout

Ridurre le tensioni emozionali del lavoro con la gente.

Compensare la visione negativa e spersonalizzata della gente.

Potenziare il senso di realizzazione personale e di autostima.

Tecniche di Gestione del Burnout

INDIVIDUALE: Lavorare meglio anziché di più. Obiettivi realistici, fare la stessa cosa in modo diverso, fare delle pause, prendere le cose con più distacco; Avere cura di se stessi, accentuare i lati positivi del proprio lavoro, aumentare la conoscenza di se stessi attraverso attività di introspezione e autovalutazione dei sentimenti personali nel controtransfert. Riposo, rilassamento e tracciare i confini attraverso la "decompressione" prima di tornare a casa.

SOCIALE: Solidarietà dei colleghi poiché essi riducono la tensione emozionale agendo sulla fonte dello stress attraverso aiuto, conforto, sostegno emozionale, comprensione della situazione, comparazione, gratificazioni, senso dell'umorismo o inducendo ad affrontarlo in modo più efficace.

ISTITUZIONALE: Migliorare il posto di lavoro, cercare di ottenere più risorse, migliore divisione del lavoro, modificare il contatto con gli utenti, limitare l'inquinamento del tempo libero, prendere periodi di riposo, ottenere aiuto e fornirlo ai dipendenti.

La Prevenzione del Burnout

Il fattore determinante per il successo della prevenzione è l'azione precoce.

Impiegare le soluzioni proposte prima che compaia il problema.

Individuare il primo segnale.

Conoscere le richieste emozionali del proprio lavoro per evitare il forte contrasto tra la realtà e l'ideale ed avere aspettative più corrette.

Aumentare le proprie capacità interpersonali prima di cominciare a lavorare:

- Come iniziare, finire e andare avanti
- Come trattare con persone diverse
- Come parlare di argomenti sgraditi

Mobbing

To mob, in origine veniva utilizzato per indicare un'aggressione collettiva ai danni di qualcuno in cui la folla (il mob) attuava una forma di coalizione per sopraffare una vittima, alleandosi allo scopo di eliminarla.

Il mobbing esprime una persecuzione sistematica ad opera di una o più persone, in un tempo piuttosto lungo, allo scopo di danneggiare chi ne è la vittima, con l'emarginazione e la discriminazione, fino alla perdita del posto di lavoro.

Con il termine mobbing si definiscono le molestie morali sul posto di lavoro, che si concretizzano in atti vessatori, discriminatori e psicologicamente violenti.

Il mobbing è una forma di violenza morale e psichica in occasione di lavoro, attuata dal datore di lavoro o da altri dipendenti, nei confronti di un lavoratore. È caratterizzato da una serie di atti, atteggiamenti e comportamenti, diversi e ripetuti nel tempo, in modo sistematico e abituale, aventi connotazioni aggressive, denigratorie e vessatorie tali da comportare un degrado delle condizioni di lavoro fino a compromettere la salute, la professionalità o la dignità del lavoratore stesso nell'ambito della sua mansione.

Tipologie di Mobbing

Il mobbing può essere classificato in diverse tipologie a seconda delle caratteristiche degli autori, delle vessazioni e delle diverse azioni mobbizzanti messe in atto.

MOBBING VERTICALE → quando è l'azienda stessa a mettere in atto strategie vessatorie allo scopo di colpire un dipendente sgradito.

MOBBING ORIZZONTALE → quando viene operato da colleghi di pari grado verso un capro espiatorio utilizzando strategie volte prevalentemente all'emarginazione del soggetto colpito.

MOBBING DISCENDENTE → quando ad attuare tali strategie è un superiore gerarchico.

MOBBING ASCENDENTE → quando si coalizzano i colleghi contro un superiore nel rifiuto di eseguire le sue direttive

La percentuale di uomini che praticano mobbing risulta elevata rispetto alla percentuale di donne.

Fasi del Mobbing

CONDIZIONE ZERO → generalizzata conflittualità e competitività maladattiva.

FASE DEL CONFLITTO MIRATO → viene individuata una vittima e verso di essa viene diretta la generale conflittualità.

INIZIO VERO E PROPRIO DEL MOBBING → gli attacchi del mobber non causano ancora sintomi alla vittima, ma le suscitano un iniziale senso di disagio e tensione.

PRIMI SINTOMI NEL SOGGETTO MOBBIZZATO → solitamente di tipo psicosomatico accompagnati da un generale senso di insicurezza, insonnia, problemi digestivi e lieve stato depressivo.

ASSENZE DAL LAVORO DEL MOBBIZZATO → diventano costanti e reiterate.

SERIO PEGGIORAMENTO DELLA SALUTE PSICOFISICA DELLA VITTIMA → con l'esordio di sindromi psicopatologiche di variabile entità.

USCITA DELLA VITTIMA DAL POSTO DI LAVORO → tramite dimissioni volontarie, licenziamento, prepensionamento o esiti drammatici quali suicidio o vendetta sul mobber.

Bibliografia

«Burnout e Organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro», C. Maslach e M. P. Leiter, Erickson, 2000

«La Sindrome del Burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri», C. Maslach, Cittadella Editrice, 1992

«Burnout, Mobbing e malattie da Stress. Come valutare il rischio psicologico e organizzativo-sociale», F. Pellegrino, S. Abate, D. Della Porta, Positive Press, 2005