

Herbert J. Freudenberger
Il personale in burnout
(introduzione e traduzione di Romolo Giovanni Capuano, marzo 2026)



Sul burnout

Romolo Giovanni Capuano

Che cos'è?

Il burnout è una sindrome caratterizzata da esaurimento emotivo, spersonalizzazione e riduzione delle prestazioni personali, che può manifestarsi in individui che svolgono un lavoro a contatto con altre persone. È una risposta allo stress emotivo cronico derivante dal dover interagire intensamente con altri esseri umani, in particolare quando questi hanno disturbi o problemi. Pertanto, può essere considerato un tipo di stress lavorativo. Sebbene abbia alcuni degli stessi effetti deleteri di altre risposte allo stress, ciò che rende unico il burnout è che lo stress deriva dall'interazione sociale tra chi aiuta e chi riceve aiuto (Maslach, 1982).

Così, in uno dei testi pionieristici dedicati al fenomeno, Christina Maslach (nata nel 1946), autorità riconosciuta del settore, definiva il burnout oltre 40 anni fa.

Da allora gli studi sull'argomento sono cresciuti in maniera esponenziale e la "sindrome di burnout", come è oggi più propriamente nota, è stata ufficialmente riconosciuta dall'OMS (Organizzazione Mondiale della Sanità) come un fenomeno occupazionale, e inserita nella Classificazione internazionale delle malattie (ICD-11) come uno dei "fattori che influenzano lo stato di salute", sebbene non sia classificata come un disturbo mentale di per sé dal Manuale Diagnostico e Statistico dei Disturbi Mentali (DSM-5), la "bibbia" degli psichiatri di tutto il mondo, il che significa che la sua diagnosi non rientra tra i disturbi psichici primari.

Per l'ICD-11, l'*International Classification of Diseases* (Classificazione Internazionale delle Malattie, come detto) dell'OMS:

Il burnout è una sindrome concettualizzata come conseguenza di uno stresso lavorativo cronico non gestito adeguatamente. È caratterizzato da tre dimensioni:

- 1) sensazioni di prosciugamento di energia o esaurimento;
- 2) accresciuta distanza mentale dal proprio lavoro o sensazioni di negatività o cinismo correlate al proprio lavoro;
- 3) ridotta efficacia professionale.

Per quanto riguarda la prima dimensione, il lavoratore in burnout ha la sensazione di essere completamente svuotato, sia a livello fisico che emotivo. Si sente stanco anche dopo aver riposato, incapace di rilassarsi e di recuperare. L'idea di affrontare nuovi compiti gli appare un'impresa invalicabile. Spesso tenta di ovviare a questa condizione investendo ancora più tempo ed energia nel lavoro, ma ciò conduce solo a un peggioramento della situazione con inevitabili ricadute negative sulla salute psichica e fisica.

La seconda dimensione fa riferimento al fenomeno comunemente noto come "spersonalizzazione" (o "depersonalizzazione" secondo alcune traduzioni) per cui il lavoratore perde il legame emotivo con il proprio lavoro e con le persone con cui ha a che fare. Ciò che un tempo gli dava soddisfazione, ora è fonte di frustrazione e sensazione di inutilità. Sviluppa, così, un allontanamento emotivo dal lavoro come forma di autoprotezione dalle richieste, percepite come schiaccianti, dell'ambiente di lavoro.

Il cinismo e il distacco emotivo si manifestano con un atteggiamento freddo, distante, critico e sprezzante del lavoratore verso il proprio ambiente e i colleghi. Chi

viene colpito da burnout perde ogni empatia, ogni capacità di identificarsi con l'altro, il che diventa un fattore preoccupante nelle professioni in cui il "mettersi nei panni dell'altro" diventa essenziale. Il soggetto dà per scontato che le cose non funzioneranno mai e che il cambiamento è impossibile. Un modo per distaccarsi dagli utenti del servizio consiste nell'aderire a una routine burocratica meschina e impersonale per impedire qualsiasi coinvolgimento significativo con essi. Questo distacco crea una certa distanza emotiva tra sé stessi e le persone le cui esigenze e richieste sono percepite come opprimenti.

L'atteggiamento cinico nasce spesso come reazione alla sensazione che i propri sforzi non servano a nulla o non siano adeguatamente riconosciuti. Questo può portare a una profonda frustrazione, che si manifesta con condotte e parole sprezzanti nei confronti del lavoro, dei colleghi e dei destinatari dei propri interventi. Tale atteggiamento non è un tratto del carattere, un elemento soggettivo, ma un meccanismo di difesa per proteggersi da ulteriori delusioni e dall'esaurimento, che però finisce per compromettere l'equilibrio personale. Il lavoratore si allontana dal lavoro e dai colleghi, percepiti entrambi come fonti di stress, ma in questo modo il lavoro perde circolarmente di significato e di valore. Inoltre, ciò può favorire il sorgere di situazioni conflittuali, capaci di generare ulteriori danni.

La terza dimensione, relativa all'inefficacia e alla ridotta realizzazione personale, si manifesta con il fatto che le persone sentono che il proprio lavoro è inutile, inefficace e che non riescono a soddisfare le richieste provenienti dall'ambiente lavorativo. Di conseguenza, anche le concrete prestazioni lavorative lasciano a desiderare e il lavoratore viene percepito da colleghi e beneficiari come apatico, lento, inaffidabile, poco empatico.

In queste condizioni, il lavoratore nutre dubbi nei confronti di sé stesso e delle proprie capacità con conseguente forte senso di frustrazione. Perde fiducia nella capacità di fare qualcosa di valido. Prevale un senso di autoefficacia molto basso, associato a pensieri di inadeguatezza che compromettono sensibilmente la capacità di essere produttivi, anche se talvolta ciò può essere solo una percezione di chi è colpito da burnout. In tale situazione, la mancanza di un sostegno sociale da parte di colleghi e superiori può rivelarsi un ulteriore fattore critico, che aumenta la sensazione di solitudine e isolamento.

In definitiva, il burnout è uno stato di esaurimento fisico, emotivo e mentale causato da uno stress cronico e prolungato, principalmente legato all'ambiente di lavoro. Non è un fenomeno temporaneo, ma un disturbo profondo dell'equilibrio psicofisico della persona, che si sviluppa per un periodo esteso di tempo e comporta conseguenze anche gravi per le persone che ne sono colpite.

Le quattro fasi del burnout

Varie tipologie descrivono le fasi attraverso cui il burnout evolve progressivamente. Una delle più note è la seguente che contempla quattro fasi:

- *Entusiasmo idealistico (Honeymoon/Enthusiasm)*: nella prima fase, il soggetto si sente profondamente coinvolto nel proprio lavoro e investe moltissimo nella sua occupazione, sia da un punto di vista professionale sia da un punto di vista emotivo. Le sue aspettative sono molto elevate, quasi irrealistiche. Dedicava al lavoro tempo ed energia a scapito della vita privata. L'entusiasmo si traduce in ambizione e desiderio di essere riconosciuto per quanto fa.

- *Stagnazione (Stagnation/Onset of stress)*: il confronto con la dura realtà attenua le aspettative iniziali. Il soggetto si rende conto che i suoi sforzi non conducono ai risultati sperati. Avverte delusione e amarezza, la sua motivazione subisce un colpo massiccio, l'atteggiamento diventa passivo, insofferente. Subentra un forte senso di alienazione.
- *Frustrazione (Frustration/Chronic Stress)*: in questa fase, disillusione, frustrazione e senso di inutilità diventano più acuti. I sintomi fisici ed emotivi appaiono sempre più manifesti, emergono cinismo, indifferenza, disprezzo, amarezza e apatia. Tale condizione può trasformarsi in vera e propria rabbia verso l'ambiente lavorativo, i colleghi, i superiori e i beneficiari del servizio. Si acquisisce la tendenza a cercare capri espiatori e a incolpare gli altri per i propri problemi.
- *Disimpegno apatico (Burnout)*: è la fase del collasso totale. Il lavoro ha ormai perso ogni significato. Il soggetto non ha voglia di svolgere i suoi compiti, di interagire con i colleghi. Avverte fatica e demotivazione, i sintomi psicofisici esplodono. Aumentano le richieste di giorni di assenza e di malattia. Il luogo di lavoro diventa insopportabile. Trionfano apatia, cinismo, pessimismo, svuotamento e indolenza, associati a un profondo senso di colpa o di vacuità.

Quali sono i sintomi

La sindrome di burnout si manifesta attraverso un insieme di sintomi riconoscibili, che è possibile raggruppare in:

- *Sintomi psicologici*: sono spesso i primi a manifestarsi. I più frequenti sono: forte demotivazione, disinteresse, progressiva riduzione dell'autostima, pensieri legati al fallimento e alla colpa, depressione, attacchi d'ansia, attacchi di panico, ira nei confronti dei pazienti o delle altre persone con cui il lavoratore è in relazione a causa della sua professione. Il soggetto colpito da burnout, inoltre, fa fatica ad andare al lavoro la mattina, si sente frustrato, si presenta spesso in ritardo o è assente per malattia o per altre ragioni. In casi estremi, si può verificare una sorta di crollo delle risorse psichiche e il lavoratore decide di dimettersi o di cambiare totalmente occupazione. Anche la vita privata risente dell'effetto del burnout. Il lavoratore manifesta irritabilità e distanza emotiva dal partner e dagli altri componenti della famiglia e della cerchia amicale. Niente sembra più avere importanza. Tutto sembra mandarlo sulle furie. In un certo senso, si può dire che la causa del burnout stia nel fatto che le persone hanno bisogno di credere che le proprie vite abbiano un significato, che le cose che fanno sono utili e importanti.
- *Sintomi fisici*: la persona colpita da burnout avverte spesso affaticamento cronico, apatia, irritabilità, emicranie, ipertensione, sofferenza psicofisica con calo delle difese immunitarie, disturbi del sonno (insonnia), disturbi gastrointestinali, disturbi psicosomatici di vario tipo. Per far fronte alla tensione, inizia a bere o a fare uso di droghe. Talvolta, fa fatica a collegare la sintomatologia fisica alla condizione di burnout. O ne sottovaluta i potenziali rischi, ritenendo che non siano nulla di importante. I sintomi fisici vengono a volte confusi con le cause del burnout, quando ne sono semplicemente i segni. In

questo modo, il burnout viene opacizzato e il lavoratore semplicemente non è consapevole della propria condizione.

Chi ne è colpito

Secondo la letteratura tradizionale, il burnout è un fenomeno che riguarda in particolare le *helping professions*, ossia quelle professioni di aiuto che richiedono un intenso coinvolgimento emotivo e relazionale del lavoratore con i destinatari del suo intervento, al punto da compromettere il confine tra il sé professionale e quello personale. Alcune categorie professionali sono particolarmente esposte e vulnerabili al burnout. Ad esempio: medici, infermieri, assistenti sociali, operatori sociali e sociosanitari, caregiver, ma anche educatori, insegnanti, psicologi, poliziotti. In realtà, si riconosce, oggi, che il burnout può colpire quasi tutti i settori lavorativi in cui l'organizzazione richiede al lavoratore lo svolgimento di compiti eccessivi in ambienti non adeguati o, comunque, per i quali il lavoratore non dispone di concrete opzioni di fronteggiamento (*coping*).

Quali sono le cause

La sindrome di burnout è concettualizzata come un fenomeno multicausale in quanto risponde alla complessa interazione tra fattori personali e condizioni dell'ambiente di lavoro.

Per Christina Maslach (che, però, riferiva queste considerazioni negli anni Ottanta del XX secolo), maschi e femmine fanno esperienza di burnout allo stesso modo. I bianchi ne risentono più dei neri. I giovani sono più esposti al burnout dei vecchi, i celibi più dei coniugati e, tra questi, chi è senza figli ha maggiori probabilità di sperimentarne gli effetti (Maslach, 1982).

Per quanto riguarda i fattori personali, le persone deboli, ansiose, impazienti, insicure, con scarsa assertività e autostima sembrano più inclini al burnout. Il perfezionismo, il bisogno di approvazione, l'ambizione, il bisogno di controllare ciò che accade intorno a sé, aspettative irrealistiche o conflittuali sono tutti elementi che possono contribuire al sorgere della sindrome. È da menzionare anche la mancanza di riconoscimento, ossia il non sentirsi apprezzati, sia a livello economico che lavorativo e umano. Questo fattore, in particolare, mina sia la motivazione sia il senso di appartenenza all'organizzazione.

A livello interpersonale, incide anche il fatto di operare in un ambiente di lavoro poco sano e competitivo, caratterizzato da costanti conflitti con i colleghi e i superiori o da isolamento (spesso autoimposto). Questo isolamento sociale erode la capacità di trarre nutrimento emotivo dal sostegno dei familiari e degli amici, alimentando sentimenti negativi, accrescendo l'ostilità interpersonale, aumentando le proteste e pregiudicando la capacità produttiva.

Per Christina Maslach e Michael Leiter (2000), però, le cause del burnout sono da ricercare prevalentemente in ambito organizzativo e situazionale. Sebbene la nostra epoca neoliberista si contraddistingua per una forte enfasi sull'individuo e le sue scelte e per una accentuazione delle cause individuali, fattori decisivi risultano: l'ambiente di lavoro; il modo in cui questo è organizzato; una cattiva divisione dei compiti; l'attribuzione di ruoli e mansioni non chiare; carichi di lavoro sproporzionati; l'eccessivo ricorso allo straordinario; l'indifferenza o lo scarso sostegno da parte dei superiori; la mancanza di equità, imparzialità, valori e rispetto per il lavoratore; la mancanza di controllo; l'insufficienza delle gratificazioni e altri ancora. Questo significa che, per prevenire o contrastare il burnout, «non è tanto l'individuo a dover

cambiare quanto l'organizzazione, specialmente nell'attuale scenario socio-economico» (Maslach, Leiter, 2000, p. 27).

La visione sociologica delle cause del burnout incontra resistenza da parte delle organizzazioni e dei datori di lavoro che preferiscono addossare la responsabilità del fenomeno al singolo lavoratore piuttosto che all'ambiente lavorativo e, più in generale, al modo in cui esse concepiscono, costruiscono e disciplinano il lavoro. In essa, si cela, dunque, una critica diretta alla società contemporanea e al modo in cui concepisce il lavoro.

Come si può misurare

Nel 1981 Christina Maslach e Susan Jackson elaborano il Maslach Burnout Inventory (MBI), uno strumento strutturato per indagare, attraverso le risposte a vari item, i sintomi del burnout lavorativo.

L'MBI è composto da vari item che misurano 3 dimensioni indipendenti della sindrome di burnout, ciascuna individuata da una specifica scala. La frequenza con cui il soggetto sottoposto allo strumento sperimenta le sensazioni relative a ciascuna scala è verificata impiegando una modalità di risposta a sette punti, che varia da 0 (mai) a 1 (alcune volte all'anno o meno) a 5 (alcune volte alla settimana) e 6 (ogni giorno). Ogni insieme di item è articolato in diverse sezioni (Missione, Gestione, Salute, Lavoro e Famiglia ecc.). L'MBI concepisce il burnout non come una variabile dicotomica che può essere soltanto presente o assente, ma come una variabile continua che riflette gradi diversi di sensazioni.

Le scale dell'MBI sono costruite sulla base delle tre dimensioni prima elencate:

- Esaurimento-energia: la dimensione del prosciugamento o esaurimento emotivo, che valuta la sensazione di essere svuotato emotivamente ed esaurito dal proprio lavoro;
- Spersonalizzazione-coinvolgimento: la dimensione della "spersonalizzazione", che valuta il livello di insoddisfazione, frustrazione e sensazione di inutilità;
- Inefficienza-successo/realizzazione: la dimensione della realizzazione personale, che misura la sensazione di efficacia personale e il desiderio di successo nel lavoro con gli altri.

Il questionario è stato elaborato in tre versioni:

- la prima versione (*Human Service Survey*) è destinata al personale dei servizi sanitari, sociali, della salute mentale ecc.;
- la seconda versione (*Educators Survey*), di poco diversa rispetto alla prima, è stata concepita per il personale insegnante, soggetto a forti pressioni da parte della società che vede in esso non solo un corpo educante, ma un elemento fondamentale della formazione della persona;
- la terza versione (*General Survey*), infine, è stata pensata per una vasta gamma di professioni ed è diversa dalle prime due perché non fa riferimento al rapporto del servizio con i suoi beneficiari.

Altre misure sono state concepite per misurare il livello di burnout dei lavoratori. Tra queste possiamo citare: il Copenhagen Burnout Inventory (CBI), l'Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) e il Cuestionario para la Evaluación del Síndrome de Quemarse por el Trabajo (CESQT). Il Maslach Burnout Inventory rimane, comunque, una delle più rilevanti ancora oggi, come testimonia la sua popolarità e il numero di adattamenti che esso ha ricevuto in vari paesi.

I rimedi

Un passo fondamentale nel trattamento del burnout è la riduzione dello stress lavorativo, ad esempio adattando le richieste di lavoro, creando periodi di recupero e migliorando l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Allo stesso tempo, è importante che le persone colpite imparino a gestire meglio le situazioni di stress e a essere realistiche riguardo alle aspettative personali sulle proprie prestazioni (Leitner, 2024, p. 8).

Per Christina Maslach (1982), gli interventi possibili sono di tre tipi: personale, interpersonale e istituzionale.

Da un punto di vista personale, è importante separare la vita privata da quella lavorativa; trovare vie di fuga dal lavoro; non fare di questo il centro della propria vita; imparare a lavorare in maniera diversa, ritagliandosi dei momenti di pausa dal lavoro; prendere le cose meno personalmente e prendersi cura di sé stessi, imparando a riconoscere i propri bisogni e dedicandosi ad attività alternative (hobby, esercizio fisico, lettura, arte, musica, coltivare relazioni sociali). Possono aiutare anche tecniche di rilassamento, ricevere massaggi, fare la sauna, esperienze di auto-aiuto. Ma anche la religione.

Questi rimedi hanno carattere individuale. Da un punto di vista interpersonale, è importante usufruire di supporti di tipo relazionale (avere amici, aiuto da parte dei colleghi) e non isolarsi. Questo aspetto è particolarmente importante perché solo "facendo rete" e tessendo relazioni sociali è possibile superare la vischiosità della condizione di burnout.

Ma, innanzitutto, è decisivo apportare modifiche all'ambiente lavorativo e all'organizzazione del lavoro. Ad esempio, attraverso l'assunzione di più persone; l'acquisizione di maggiori risorse strumentali e di altro tipo; una migliore divisione del lavoro; una maggiore equità nei riguardi dei lavoratori; una rotazione delle mansioni; una riduzione degli straordinari; una maggiore perequazione nell'attribuzione dei compiti pesanti in modo che questi non siano assegnati sempre alle stesse persone. Per Maslach, come detto, gli interventi di tipo sociologico, organizzativo e istituzionale sono i più importanti per contrastare il fenomeno del burnout, anche se richiedono tempi lunghi, sforzi maggiori e scelte "politiche" che non incontrano sempre il favore di dirigenti, amministratori e direttori.

Anche se molte persone colpite da burnout tendono a pensare che il problema sia in esse stesse, nei colleghi o nei pazienti, il fenomeno del burnout è da inquadrare come un fatto situazionale piuttosto che soggettivo. Come scrive ancora Maslach, «invece di considerare solo i "difetti" delle persone, rivolgiamo la nostra attenzione alla situazione in cui si trovano» (Maslach, 1982). Peraltro, minimizzare o negare il burnout è controproducente anche per i datori di lavoro in quanto esso genera effetti negativi sull'economia dell'organizzazione, abbassando la qualità del lavoro e danneggiando il rendimento economico finale.

Le considerazioni di Maslach, sostenute da parecchie ricerche empiriche, sono implicitamente ed esplicitamente un atto di accusa nei confronti del lavoro come è inteso oggi. A livello strutturale e di organizzazione, infatti, il lavoro nel mondo

contemporaneo è diventato un agente patogeno, che non arricchisce il lavoratore, non lo rende migliore, gli richiede sacrifici sempre più pesanti, lo sovraccarica di compiti, gli impone ritmi disumani e compromette la sua salute e la sua esistenza. Inoltre, è orientato quasi esclusivamente a una gestione finalizzata al mero risultato economico in una realtà che sembra avere un disperato bisogno di flusso di cassa (Maslach, Leiter, 2000, p. 10). Il fatto che tante persone oggi si sentano emotivamente e fisicamente svuotate, ciniche e irritate non è una contingenza, ma una caratteristica strutturale del mondo del lavoro, che richiede un ripensamento complessivo di questa importante dimensione della nostra vita.

Herbert J. Freudenberger, pioniere degli studi sul burnout

Se Christina Maslach è universalmente riconosciuta come la studiosa che ha dato impulso e sistematicità agli studi sul burnout, Herbert J. Freudenberger (1926 – 1999), psicologo e psicoanalista statunitense di origine tedesca, rappresenta storicamente il primo ricercatore a descrivere questa condizione e a darle un nome con il suo articolo del 1974 “Staff Burn-Out”¹.

Nato in Germania, Freudenberger si rifugiò negli Stati Uniti durante la Seconda guerra mondiale dove rimase e lavorò per il resto della sua vita. La “scoperta” del burnout si deve a una serie di vicende personali. Negli anni Settanta del XX secolo, Freudenberger era impegnato attivamente nel *free clinic movement*, iniziativa nata alla fine degli anni Sessanta per fornire assistenza sanitaria gratuita, accessibile, completa e non discriminante a persone emarginate, prive di assicurazione sanitaria o appartenenti alla controcultura (ad esempio hippy, tossicodipendenti) rifiutate dalla medicina tradizionale². Il movimento era animato dalla convinzione che l’assistenza sanitaria fosse un diritto, non un privilegio, e che dovesse avere una dimensione comunitaria e universale.

Entusiasta del suo lavoro, Freudenberger rimaneva in clinica fino a tarda notte come volontario, dopo aver lavorato l’intera giornata come psicologo, dedicandosi interamente ai bisogni dei pazienti e dell’istituzione (Fontes, 2020). Dopo diversi mesi, si accorse che qualcosa in lui era cambiato: si sentiva stanco e provato, ma anche cinico e tracotante verso gli utenti del servizio. Inoltre, trascurava quasi del tutto la famiglia, circostanza che aveva una ricaduta pesante sulla sua vita privata. Quando, un giorno, non riuscì a svegliarsi in tempo per prendere l’aereo che lo avrebbe portato in vacanza con la famiglia, decise di fare qualcosa.

Colpito da quello che gli era successo, Freudenberger prese in prestito il termine “burnout”, che in inglese veniva adoperato per descrivere lo stato di deterioramento del tossicodipendente dopo l’abuso di sostanze, per descrivere la sua stessa esperienza alla *free clinic*. Lo stesso Freudenberger, peraltro, osserva come il nome fosse una coniazione collettiva adoperata dal personale della *free clinic* di New York dove operava.

In “Staff Burn-out”, Freudenberger afferma che si può parlare di burnout quando “un membro del personale di un’istituzione alternativa subisce un esaurimento (*burnout*) per qualsiasi motivo e non è più in grado di operare a tutti gli effetti”.

La definizione è alquanto vaga. La stessa genericità ritroviamo nelle definizioni che l’autore propone in altri due suoi importanti volumi. Nel primo, burnout significa: «Prosciugarsi. Esaurire le proprie risorse fisiche e mentali. Logorarsi, sforzandosi

¹ Anche se il termine era già apparso in un romanzo dello scrittore Graham Greene nel 1960 intitolato *Burnt-out case*. Il ruolo pionieristico di “Staff Burn-Out” nell’ambito degli studi sul fenomeno è ampiamente riconosciuto in letteratura (Fontes, 2020, pp. 5-6).

² La prima free clinic nacque a Haight-Ashbury, San Francisco nel 1967.

eccessivamente di soddisfare una aspettativa irrealistica imposta da sé stessi o dai valori della società» (Freudenberger, Richelson, 1980, p. 16). Nel secondo, dedicato al burnout nelle donne, esso è identificato in una forma di «spossatezza causata da richieste eccessive che possono essere autoimposte o imposte dall'esterno da famiglie, lavoro, amici, partner, sistemi di valori o società, e che prosciugano le energie di una persona» (Freudenberger, North, 1986, p. 9).

Dopo aver definito il burnout e descritto la sintomatologia fisica e comportamentale del fenomeno con parole che ancora oggi sono riprese dalle tante monografie dedicate al tema, Freudenberger passa a indicare quale tipo di lavoratore è più esposto a esso. La sua risposta è netta, quanto, per certi versi, sorprendente. Le persone più esposte al burnout sono “coloro che dedicano più energie e si impegnano di più”. Non i “fannulloni”, dunque, i “buoni a nulla”, ma i più motivati, ossia quelli che approfondono il maggior numero di ore e la maggiore quantità di energia nel loro lavoro, a scapito di famiglia e vita privata. In altre parole, quelli che lavorano troppo, troppo a lungo e troppo intensamente. Ma anche quelli che hanno un bisogno eccessivo di dare o si sentono annoiati.

Per tutti questi, è possibile introdurre precise azioni di prevenzione, che non riguardano solo l'individuo (non lavorare troppo; coltivare passatempi ecc.), ma soprattutto l'organizzazione (selezionare il personale in maniera adeguata; non pretendere troppi straordinari; ridurre le ore di lavoro; assumere un maggior numero di lavoratori; assegnare compiti di ragionevole esecutività; far ruotare il personale, impedendo che tutti facciano sempre le stesse cose ecc.).

Chiudono l'articolo alcuni brevi consigli su come aiutare chi è in burnout.

Il lavoro pionieristico di Freudenberger è, come prevedibile considerando anche la vocazione professionale dello psicologo tedesco, fortemente centrato sull'individuo. E, ancora oggi, i fattori personologici vengono chiamati in causa per spiegare il fenomeno del burnout.

Un approccio sociologico restituisce un'immagine alquanto diversa di questa sindrome. A essere chiamato in causa non è più (solo) l'individuo con i suoi “difetti” di adattamento, ma la struttura organizzativa, lavorativa e sociale all'interno della quale il lavoratore presta la sua opera. È questa a essere esaminata criticamente e smembrata per metterne in risalto la dimensione patogena, che non riguarda nemmeno più questo o quell'aspetto, ma il mondo del lavoro nel suo complesso.

Dovrebbe essere questa, a mio avviso, la posizione da assumere nei confronti di un fenomeno che, troppo sbrigativamente, viene interpretato come una critica alle capacità individuali di adattamento al lavoro, ma la cui interpretazione dovrebbe essere rovesciata a vantaggio di una visione più critica del lavoro nella nostra società.

Bibliografia di riferimento

Flávio Fernandes Fontes, "Herbert J. Freudenberger and the making of burnout as a psychopathological syndrome", *Memorandum Memória e História em Psicologia*, 37, 1-19 2020.

Herbert J. Freudenberger, "Staff Burn-Out", *Journal of Social issues*, 30 (1), 159-165, 1974.

Herbert J. Freudenberger, Geraldine Richelson, *Burnout: The High Cost of High Achievement*, Bantam Books, 1980.

Herbert J. Freudenberger, Gail North, *Women's burnout: How to Spot It, how to Reverse It and How to Prevent It*, Penguin Books, 1986.

Katharina Leitner, *Burnout professionale. Diagnosi, terapia, differenziazione da depressione, ansia, ecc.*, Bremen University Press, 2024.

Christina Maslach, *Burnout. The cost of caring*, Prentice-Hall, 1982.

Christina Maslach, Susan E. Jackson (1981) *MBI: Maslach Burnout Inventory*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA (tr. it. a cura di Sirigatti S., Stefanile S., *MBI Maslach Burnout Inventory. Adattamento italiano*. O.S. Organizzazioni Speciali, 1993).

Christina Maslach, Michael P. Leiter, *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Erickson, 2000.

Herbert J. Freudenberger
Il personale in burnout

Oggetto di esame è il concetto di “burnout del personale” (*staff burn-out*) che viene considerato dalla prospettiva dei sintomi fisici e degli indicatori comportamentali. Ci si propone di analizzare come i fattori cognitivi, relativi al giudizio ed emotivi siano influenzati una volta che il processo è in atto. Si approfondisce, poi, la questione di chi sia più esposto al burnout e quali sono le conseguenze della dedizione e dell’impegno sia da un punto di vista positivo che negativo. Un paragrafo affronta, da un punto di vista pratico, la questione delle misure preventive che il personale di una clinica può adottare per evitare che i propri membri vadano in burnout e, nel caso sfortunato in cui ciò sia già avvenuto, delle misure che possono essere adottate per garantire assistenza alla persona in burnout e il suo ritorno in clinica.

Qualche anno fa, alcuni di noi che lavoravano intensamente nel “movimento per le cliniche gratuite” (*free clinic movement*) iniziarono a parlare di un concetto che chiamavamo “burnout”. Avendo sperimentato io stesso questa condizione, iniziai a pormi una serie di domande al riguardo. Innanzitutto, che cos’è il burnout? Quali sono i suoi sintomi, quali tipi di personalità sono più esposti di altri a subirne gli effetti? Perché è un fenomeno così comune tra gli operatori delle cliniche gratuite? È qualcosa che colpisce anche tutto o, almeno, la maggior parte del personale che lavora in istituzioni alternative di auto-aiuto o di intervento in situazioni di crisi? Questo fenomeno si manifesta con la stessa intensità nei volontari professionisti e negli operatori del volontariato? Oppure ha un impatto diverso sui volontari e sul personale retribuito? Cosa possiamo fare una volta che il burnout si è manifestato? E quali criteri possiamo elaborare in noi o nel nostro ambiente lavorativo per proteggerci da questo grave rischio professionale?

Che cos’è il burnout?

Il dizionario definisce il verbo “*to burn out*” in questo modo: “Non riuscire, logorarsi o esaurirsi a causa di un eccessivo dispendio di energie, forze o risorse”. E questo è quello che accade quando un membro del personale di un’istituzione alternativa subisce un esaurimento (*burnout*) per qualsiasi motivo e non è più in grado di operare a tutti gli effetti.

Il burnout si manifesta in molti modi diversi che variano da persona a persona in termini di sintomi e gravità. Di solito, si verifica circa un anno dopo che una persona ha iniziato a lavorare in un’istituzione, perché è proprio in quel momento che una serie di fattori iniziano a entrare in gioco.

Uno dei principali fattori che conducono al burnout sembra essere la perdita di carisma del leader e la conseguente delusione sperimentata dal personale della clinica. Chi scrive ritiene che troppo spesso ci aspettiamo che i fondatori della clinica, essendo un numero esiguo o addirittura un unico individuo, siano quasi dei supereroi. Quando iniziano a deluderci, li criticiamo aspramente e il risultato, se non si interviene, è un danno psicologico all’intera clinica.

Ma passiamo al burnout del singolo membro del personale e alle cause e ai sintomi del fenomeno.

I sintomi fisici

I sintomi fisici sono facili da individuare. Per prima cosa, l'individuo prova una sensazione di spossatezza e affaticamento, non riesce a liberarsi di un raffreddore persistente, soffre di frequenti mal di testa e disturbi gastrointestinali, insonnia e mancanza di fiato. In breve, diventa troppo coinvolto a livello somatico nelle proprie funzioni corporee.

Quali sono gli indicatori comportamentali?

I segnali caratteristici del burnout a livello comportamentale sono la rapidità con cui il membro del personale perde la calma e l'immediatezza delle sue reazioni di irritazione e frustrazione. Il candidato al burnout trova semplicemente troppo difficile trattenere i propri sentimenti. Piange troppo facilmente, la minima pressione lo fa sentire oppresso, urla e grida. Alla facilità con cui perde la calma può accompagnarsi un atteggiamento sospettoso, una sorta di diffidenza e paranoia. La vittima inizia a sospettare che quasi tutti vogliano ingannarlo, compresi gli altri membri del personale. La condizione paranoica può anche portare a una sensazione di onnipotenza. La persona in burnout può credere che, avendo sopportato il sopportabile in clinica, possa correre rischi che gli altri non possono permettersi. Diventa troppo sicuro di sé e ciò può farlo sembrare sciocco agli occhi degli altri. Il suo comportamento avventato quando è in consulenza con tossicodipendenti, psicotici, omicidi e altri paranoici a volte rasenta la follia. Può ricorrere a un uso eccessivo di tranquillanti e barbiturici. Oppure può iniziare a fare uso eccessivo di marijuana e hashish. Agisce con la "autoconvincione" che ha bisogno di riposo e che lo fa per rilassarsi.

Per quanto riguarda il suo modo di pensare, questo diventa quasi un libro chiuso. L'individuo in burnout diventa eccessivamente rigido, testardo e inflessibile. È quasi impossibile ragionare con lui: come detto, sa tutto meglio di chiunque altro. Respinge il progresso e i cambiamenti costruttivi. Perché? Perché il cambiamento significa un altro adattamento ed è semplicemente troppo stanco per affrontare ulteriori cambiamenti. Un altro indicatore comportamentale di burnout è il fatto che egli verbalizza il suo atteggiamento negativo. Diventa il "cinico del gruppo". Qualsiasi cosa venga suggerita viene criticata o denigrata. Sa tutto perché ha già vissuto tutto.

La persona in burnout sembra, si comporta e appare depressa. Pare chiudersi sempre più in sé stessa. Fratelli e sorelle non sanno che cosa gli stia succedendo. Ma sanno che in quell'individuo stanno avvenendo dei cambiamenti. Un indicatore difficile da individuare fino a quando non si osserva la persona in burnout più da vicino è la quantità di tempo che questa trascorre al lavoro. Rimane in clinica per un tempo sempre più lungo, ma i suoi risultati peggiorano costantemente. Sembra semplicemente gironzolare e comportarsi come se non avesse altro posto dove andare. Spesso, purtroppo, non ha davvero un altro posto dove andare, perché la sua grande dedizione alla clinica gli ha fatto perdere quasi tutti gli amici.

Chi è più esposto al burnout?

Coloro che dedicano più energie e si impegnano di più. Ora, questo può sembrare sciocco. Ma pensateci un attimo. Quelli di noi che lavorano in cliniche gratuite, comunità terapeutiche, linee telefoniche di assistenza, centri di intervento in caso di crisi, cliniche per donne, centri per gay, case di accoglienza per fuggitivi, sono persone che cercano di dare una risposta ai bisogni riconosciuti delle persone.

Preferiamo impegnarci piuttosto che stare zitti. E ciò che mettiamo in campo sono le nostre capacità, le nostre competenze, le lunghe ore di lavoro con una retribuzione minima. Ma è proprio perché siamo dediti al nostro lavoro che cadiamo nella trappola del burnout. Lavoriamo troppo, troppo a lungo e troppo intensamente. Percepriamo una pressione interna che ci spinge a lavorare e ad aiutare gli altri e avvertiamo una pressione esterna che ci spinge a dare. Quando poi il membro del personale avverte un'ulteriore pressione da parte del dirigente a dare sempre di più, si trova esposto a un triplice attacco.

Il suo senso di colpa potrebbe quindi spingerlo a “dare” ancora di più, fino all'esaurimento totale. Chi di noi lavora nel movimento dimentica troppo spesso che c'è una differenza tra impegno e coinvolgimento maturi e impegno come segno di un bisogno personale di essere accettati e apprezzati.

Un altro potenziale pericolo per il personale esposto al rischio di burnout è rappresentato da quelle persone che hanno un bisogno eccessivo e, col tempo, irrealistico di dare. Siamo onesti. Molte delle popolazioni che aiutiamo hanno grandi bisogni, molti dei quali sono realistici a causa delle loro condizioni di vita precarie. Ma, nel corso del tempo, hanno sviluppato un desiderio che richiede da parte nostra un grande impegno nel dare. Nel farlo, dobbiamo stare attenti a non esagerare, altrimenti finiremo per logorarci. Se non riceviamo sostegno da qualche parte, finiremo sicuramente per consumarci.

Un'altra situazione che espone al burnout è la noia, la monotonia del lavoro che svolgiamo. Una volta che abbiamo avviato la clinica, che questa ha iniziato a funzionare e che parte delle difficoltà finanziarie sono state superate, alcuni di noi si rendono conto che non c'è più entusiasmo. Ci sentiamo tristi e un po' annoiati. Il lavoro che svolgiamo nella clinica diventa sempre meno stimolante e ci rendiamo conto che le persone hanno molti problemi simili; problemi per i quali abbiamo già elaborato un sistema di risposte. Questa monotonia del lavoro può esporci al rischio di burnout, proprio come in ufficio o in fabbrica.

Alcune misure di prevenzione

Se si osserva e valuta attentamente il fenomeno, si comprende che ci sono alcune cose che si possono fare per prevenire il burnout. Vorrei condividerne alcune con voi.

1. Quando le persone si offrono come volontari, è possibile, attraverso un programma di formazione, selezionarle o, piuttosto, aiutarle a selezionarsi da sole. Alcune non supereranno il periodo di formazione e quindi si escluderanno da sé. È possibile che, se non seguissero un periodo di formazione, queste persone sarebbero accolte, lavorerebbero più o meno bene e alla fine se ne andrebbero di propria iniziativa o andrebbero in burnout piuttosto rapidamente. Ogni persona che abbandona un contesto di auto-aiuto, specialmente all'inizio del rapporto di lavoro, può avere un effetto demotivante sul resto del personale. Quindi, più si evita un rapido avvicendamento, meglio è per tutti.

2. Aiutate il personale addetto alla formazione a giudicare e valutare la differenza tra una persona realisticamente dedita o impegnata e una persona irrealisticamente dedita. Entrambe potrebbero essere brave persone, ma è necessario scoprire le loro motivazioni individuali. Perché questa persona vuole lavorare nella vostra clinica? È anche una buona idea cercare di verificare il suo livello di energia. Fatele domande sulla sua salute, sulla sua routine. Si ammala spesso? Prende spesso il raffreddore? Ha mai avuto la mononucleosi? L'epatite? Ha bisogno di dormire molto? Pratica qualche hobby? Se il suo livello di energia è basso, lavorare in un gruppo di

auto-aiuto potrebbe non essere adatto a lei, e potreste farle un favore chiedendole di riflettere sulla decisione di fare volontariato in un'istituzione come la vostra, che richiede tanta energia.

3. Evitate di assegnare ripetutamente lo stesso incarico allo stesso membro del personale. Ad esempio, la raccolta fondi può essere un'esperienza molto frustrante. Non chiedete alla stessa persona di occuparsene sempre. Rivolgetevi a qualcun altro, tanto per cambiare. Non chiedete a una sola persona di partecipare ogni volta alle conferenze, di relazionarsi con le agenzie tradizionali o di gestire la linea telefonica dedicata. Affidate questi compiti a persone diverse. Ruotate le funzioni il più possibile. Un suggerimento al riguardo è il seguente: se qualcuno mostra segni di burnout quando svolge un determinato compito e volete che continui a lavorare con voi, affidategli un compito completamente diverso da quello che svolge abitualmente.

4. Limitate il numero di ore di lavoro di chi lavora per voi. Se si tratta di una comunità terapeutica, organizzate turni di nove ore. Non chiedete alle persone di superare le nove ore, tranne in casi di emergenza. Se ci sono troppe emergenze, cercate di capire cosa sta realmente accadendo. C'è qualcuno del personale che agisce in modo tale da creare emergenze per poter lavorare e rimanere al lavoro più a lungo? Oppure c'è qualcosa che non va nella struttura? Assicuratevi che nessuno lavori sempre di notte, per esempio. E scaglionate gli orari di lavoro. Se qualcuno viene più spesso del necessario o fa più ore del dovuto, scoprite perché. È perché non ha altro da fare? L'istituzione è per lui una seconda casa? Insistete affinché le persone vadano in ferie e abbiano le serate libere. Questo significa anche che non dovete convocare sempre le stesse persone per le "emergenze", né considerarle sempre reperibili. Il tempo libero è tempo libero.

5. Se lavorate in un collettivo, un approccio ragionevole potrebbe essere quello di lavorare quattro settimane e prendersi la quinta settimana libera. Oppure, potreste lavorare tre mesi e prendervi il quarto mese libero (garantendo retribuzione o alloggio, ovviamente). Concedete ai membri del vostro gruppo dei periodi di ferie anche quando desiderano semplicemente una serata o qualche giorno per sé stessi. Non siamo rigidi riguardo al tempo. Lasciare che qualcuno si prenda del tempo libero quando ne sente il bisogno o lo desidera ha più senso che spingere un essere umano oltre i suoi limiti ed essere inflessibili con lui.

6. È molto importante che un gruppo che lavora insieme si senta unito. Ciò significa che nessun membro del gruppo di lavoro dovrebbe distaccarsi dagli altri al punto da perdere il contatto con loro o da essere perso di vista dagli altri. Il rischio, con il tempo, è che un individuo possa allontanarsi dal gruppo al punto da non riuscire più a tornare e chiedere aiuto a qualcuno, quando è in burnout. Inoltre, quando un gruppo è affiatato, i suoi membri possono tenersi d'occhio a vicenda e prendersi cura gli uni degli altri.

7. Condividete le vostre esperienze con gli altri e fate in modo che i membri del vostro gruppo condividano le loro esperienze tra loro. Parlate di come vi siete sentiti quando eravate in burnout. Prestate ascolto a chi ha sperimentato questa condizione in un momento o l'altro della sua vita lavorativa. In questo modo, potrete riuscire a evitare di finire come loro. Condividendo, come ho fatto io con molte persone che lavorano in cliniche gratuite e comunità terapeutiche, inizierete a imparare cosa cercare, cosa fare e cosa non fare.

8. Può essere molto utile concedere al personale del tempo libero per partecipare a un seminario, purché si tratti di un'esperienza formativa e non di un confronto emotivo. Da un lato, questo permetterebbe alla persona di allontanarsi per un po' e di trovarsi in un ambiente diverso. Dall'altro, il seminario potrebbe rivelarsi stimolante ed

essere una preziosa fonte di ispirazione per il suo lavoro. Se non disponete di risorse per le trasferte, organizzate di tanto in tanto seminari e sessioni di formazione nella vostra istituzione. Questo è un ottimo modo per dare al personale la possibilità di riposarsi e ricaricare le batterie.

9. Ancora, per evitare che il personale vada in burnout, potreste dover prendere in considerazione l'idea di assumere più volontari. Con le risorse umane attualmente a vostra disposizione, potrebbero esserci poche persone che cercano di svolgere un lavoro che richiede un numero maggiore di volontari.

10. Un'altra tecnica valida consiste nell'incoraggiare il personale e sé stessi a praticare molta attività fisica. Se volete correre, fatelo. Giocate a tennis, ballate, nuotate, andate in bicicletta, sfogatevi suonando la batteria. Impegnatevi in qualsiasi attività che vi stanchi fisicamente. Spesso, il burnout è provocato da fattori di tipo emotivo e mentale. È questo tipo di burnout che non vi fa dormire. Ecco perché, a mio parere, non è una buona idea praticare meditazione o yoga, attività che causano un abbassamento del livello mentale. L'introspezione non è ciò di cui ha bisogno una persona in burnout. Questi ha bisogno di stancarsi fisicamente, non di ulteriore stress e logorio mentale. Concentratevi sull'aspetto cognitivo e fisico e lasciate perdere quello emotivo.

Come aiutare chi è in burnout

Il primo passo logico da compiere sarebbe quello di chiedere all'uomo o alla donna in burnout di prendersi una lunga pausa dall'istituzione (Freudenberger & Marrero, 1972). Chiedete loro di andarsene e di tornare una volta che si siano rimessi e riposati. Se l'istituzione è un collettivo, continueranno a essere assistiti per tutto il tempo necessario. Se sono volontari, concedete loro una pausa dalla struttura, anche se hanno bisogno di un mese o più.

Naturalmente, poiché il burnout è un processo che prevede varie fasi, qualsiasi misura preventiva da me citata può essere utilizzata anche per aiutare chi non ha ancora raggiunto la fase finale, ma si trova in una fase intermedia.

Il sostegno è fondamentale per aiutare chi si trova in burnout. È necessario che questi possa contare su un gruppo di sostegno che lo circonda. Deve ricevere soccorso da persone che lo amano per quello che è e che comprendono che l'unico modo per sostenerlo davvero è aiutarlo a capire che deve allontanarsi per un po'. La sua partenza dovrebbe essere vista da loro come un evento positivo. Non dovrebbero fargli sentire che si tratta di un fallimento da parte sua. Allontanarsi è ciò di cui ha bisogno ora ed è ciò che il suo gruppo di sostegno desidera per lui.

Se il burnout deriva dalla perdita di un ideale, allora avrete sicuramente bisogno di comprensione e sostegno (Freudenberger, 1971, 1972). Se non avete più uno scopo, se avete perso la motivazione che vi ha spinto a far parte di un'istituzione in qualità di volontari, allora il burnout presenta la stessa dinamica del lutto. Qualcosa è morto. C'è una perdita reale. Questa perdita potrebbe non essere solo l'assenza di alcune persone piacevoli che non vedete più regolarmente come prima, ma potrebbe essere la perdita di qualcosa dentro di voi, qualcosa che avevate a cuore e che apprezzavate: i vostri ideali. Avrete quindi bisogno di tempo per colmare questa perdita, per trovare nuove persone positive di cui circondarvi, nuove attività che vi diano gratificazione. Un burnout di questo tipo è difficile da superare perché è reso ancora più complicato dal fatto che il dolore per la perdita dei vostri ideali e la rabbia che si associa sempre a esso si aggiungono alla condizione di logoramento.

In sintesi, non possiamo prevenire il burnout, ma possiamo certamente contribuire ad evitarlo il più possibile e, quando capita a uno di noi, dobbiamo ammetterlo, chiedere aiuto ad altri e prenderci un po' di tempo libero per noi stessi.

Bibliografia di riferimento

Freudenberger, H. J. New psychotherapy approaches with teenagers in a new world. *Psychotherapy*, 1971, 8 (1).

Freudenberger, H. J. Fathers, mothers, and children: A portrait. *Voices*, 1972, (estate).

Freudenberger, H. J., & Marrero, F. A therapeutic marathon with Vietnam veteran addicts at S.E.R.A. *Voices*, 1972 (inverno).

Titolo originale: Herbert J. Freudenberger. Staff Burn-Out. *Journal of Social issues*, 1974, 30 (1), 159-165.