

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 "autoconvinzione" 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 dividerne 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 un a 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.