

DAL BURNOUT ALLA RESILIENZA

Verona 20 maggio 2022

Luciano Sandrin – psicologo

Perché aiutiamo gli altri. I professionisti dell'aiuto e della cura sono soggetti a un particolare tipo di *stress lavorativo*, chiamato *burnout* (letteralmente *bruciarsi*). Christina Maslach lo descrisse come una sindrome con sintomi di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale. Se il burnout è una caratteristica delle professioni di aiuto, è importante cercare di capire *perché aiutiamo gli altri*, le *motivazioni* che ci spingono a farlo e i rischi che corriamo. Nel prestare aiuto sono implicati pensieri, emozioni, sentimenti e motivazioni diverse. Alcune motivazioni sono più altruistiche, altre più egoistiche.

L'esperienza del burnout. Le persone esauriscono la loro capacità di mantenere un intenso e continuativo coinvolgimento nel lavoro che svolgono. Molti perdono autostima e fiducia nelle loro capacità, diventano passivi, si rifugiano nella routine, dubitano delle loro capacità professionali, stanno male, preferiscono rinunciare a responsabilità, mostrano poco interesse a ciò che fanno e innalzano rigide barriere difensive. Il rapporto con coloro che hanno bisogno di aiuto e di cura diventa distaccato. Aumentano i conflitti nel lavoro e le tensioni in famiglia. Non mancano disturbi che interessano la salute, intesa nella sua globalità: corpo, mente, relazioni e spirito. I costi sono piuttosto elevati: per *l'aiutante* che non dà più il meglio di sé; per *la persona che si vuole aiutare*, alla quale viene offerta una cura meno efficace; per *la struttura* in cui si lavora con prestazioni più deboli, assenze più frequenti, avvicendamenti continui (*turnover*) o veri e propri abbandoni; per *la famiglia* (o la comunità in cui si vive) che subiscono aumenti di tensione e di conflittualità. Per troppo tempo le persone rimangono esposte a situazioni nelle quali vi è un *forte squilibrio tra richieste e risorse*, tra aspettative e capacità di rispondere, tra ideale e realtà. Ne nasce una tensione continua, uno stress che esaurisce le proprie scorte emotive e cognitive, e porta a comportamenti difensivi di distacco, se non proprio di abbandono e di fuga.

Le caratteristiche del burnout. Vari autori hanno proposto dei modelli di sviluppo e descritto le caratteristiche del burnout. Christina Maslach, che è stata tra i primi psicologi ad affrontare in modo sistematico e approfondito lo studio del *burnout*, e che ha costruito un test apposito, ce lo descrive come una sindrome, e cioè un insieme di sintomi: l'esaurimento emotivo, la spersonalizzazione del rapporto con le persone e la percezione di non realizzazione (se non proprio di fallimento) nel proprio lavoro. *L'esaurimento emotivo* è il risultato di un coinvolgimento emotivamente forte e incontrollato. *La spersonalizzazione della relazione* è il tentativo di ridurre il contatto con le persone aiutate senza coinvolgimenti affettivi. Si finisce per sentirsi delusi e *professionalmente non realizzati*, inadeguati al proprio lavoro. Entra in crisi l'identità professionale e viene intaccata anche l'identità personale. Fattori individuali, relazionali ed ambientali si intrecciano nell'esperienza del *burnout*. *La situazione lavorativa "a rischio di burnout"* è segnata da un sovraccarico fisico e soprattutto emozionale. In questa pandemia di Covid-19 tutto questo è stato amplificato. Ci sono motivi di tensione legati alle modalità di *organizzazione del lavoro*, alla difficoltà di accordare doveri professionali e sensibilità personale, ai conflitti tra colleghi, alle ambiguità nella definizione dei compiti professionali stessi, alla non facile comprensione dei bisogni degli altri, a come riorganizzare il lavoro di fronte a nuove sfide. È particolarmente stressante dover prendere importanti decisioni che hanno a che fare con la vita delle persone e che hanno risvolti etici (*moral distress*) ma anche giuridici e di forte impatto familiare e sociale. A volte mancano i riconoscimenti. Per capire il problema del *burnout*, però, è importante focalizzare l'attenzione sul *tipo di coinvolgimento emotivo e affettivo nella relazione di cura* tra colui che presta aiuto e colui che lo riceve.

Un'attenzione a tutto campo. L'esperienza del *burnout* non è "un problema" senza speranza. È importante "monitorarlo" e riconoscerne in tempo i segni. Bisogna guardare dentro di sé, ripensare alle motivazioni che hanno spinto verso quella professione, alle illusioni scambiate troppo spesso per ideali, alle competenze professionali di cui realmente ancora oggi si dispone. Bisogna cioè imparare a conoscersi e ad aver cura di sé. Bisogna domandarsi qual è il senso di ciò che si fa e trarne le debite conclusioni: *mettere in atto una serie di attenzioni* nel lavoro e sviluppare sane attività negli altri momenti della vita. È importante anche trovare qualcuno con cui parlare, che capisca il problema e che ci possa aiutare. A volte un gruppo di supporto è come un contenitore affettivo accogliente, nel quale ritrovare se stessi e trovare un diverso punto d'osservazione su ciò che si fa. Certamente il *burnout* è meglio prevenirlo che curarlo. Le strategie per

prevenirlo o curarlo devono focalizzarsi “*contemporaneamente*” sull’individuo, sulla sua preparazione, sulle sue motivazioni, sul suo vissuto, ma anche sul *contesto lavorativo*, sull’ambiente di vita e sulle relazioni interpersonali dentro e fuori dal lavoro. C’è qualcosa che possiamo cambiare, e dobbiamo farlo. Ma ci sono realtà che non possono essere cambiate, e dobbiamo imparare ad accettarle, *cambiando il nostro atteggiamento*, la prospettiva dalla quale le osserviamo, il nostro “sguardo” su di esse e il significato che hanno per noi. C’è bisogno di rielaborare la propria *immagine professionale*, adattandola ai vari ambiti nei quali si lavora: bilanciare l’ideale del *curare-guarire-risolvere* con quello del *prendersi cura-sollevare-consolare*, più ampio e affettivo, soddisfacente per ambedue i partner della relazione. E sempre possibile.

Discrepanze lavoro-persona. La sindrome del *burnout* è indice della presenza di una *forte discordanza* tra quello che le persone sono e quello che sono costrette a fare, tra valori proclamati e valori realmente vissuti, tra aspettative e realtà, tra ideali e risultati ottenuti, tra motivazioni di partenza e la loro concreta realizzazione. Christina Maslach e Michael Leiter elencano sei “*discrepanze persona-lavoro*” che portano al *burnout*: *sovraccarico di lavoro*; *manca di controllo* sul proprio lavoro; *insufficiente gratificazione*; *crollo del senso di appartenenza comunitario*; *assenza di equità*; *contrasto tra valori*. I *significati* e i *valori* sono un antidoto importante al *burnout*, specialmente se c’è un *impegno condiviso* da parte dei vari soggetti del gruppo di lavoro, e un forte *senso di comunità*. Di fronte a un problema, come quello del *burnout*, si può chiudere gli occhi, colpevolizzare gli altri, fuggire nelle illusioni o *affrontarlo* in vari modi riassumibili sotto la voce “*strategie di coping*”: focalizzare la propria attenzione e il proprio impegno per cambiare la situazione lavorativa; aumentare la competenza relazionale; gestire nel modo migliore le emozioni ed elaborarle a livello cognitivo; ritrovare un *senso* al proprio lavoro, riscoprirne il valore; chiedere aiuto e sostegno a chi può aiutare. La scelta di prendersi cura di sé è terapeutica: farà del bene non solo a noi ma farà del bene anche all’altro e alla relazione con lui. Un discorso che può essere declinato non solo in chiave psicologica ma anche spirituale. Un’attenzione particolare viene posta oggi sui rapporti del *burnout* con l’empatia e con la compassione. Per un’efficace *relazione di aiuto e di cura* è necessaria una buona *empatia*: è la capacità di sintonizzarsi, con la mente e con il cuore, con ciò che l’altro sta vivendo, e proprio per questo favorisce la conoscenza dell’altro, la qualità della relazione e previene il *burnout*. La *compassione* presuppone l’empatia ma nella compassione è presente anche una forte dimensione motivazionale e operativa: è un partecipare alla sofferenza dell’altro con il desiderio di alleviare o ridurre questa sofferenza, cercandone le modalità concrete per attuarlo. Senza “con-fusioni”.

Dal burnout alla resilienza. Perché alcune persone crollano di fronte alle difficoltà della vita e altre riescono a resistere, ad affrontarle e a crescere? I motivi sono molti e diversificati. Un concetto psicologico, che oggi viene proposto per rispondere a questa domanda, è quello della *resilienza*, e cioè la capacità di *rimbalzare*, di rimettersi in piedi anche dopo esperienze che gettano a terra, la capacità di resistere di fronte a situazioni traumatiche e la possibilità di trasformarle in esperienze che aiutano a maturare e a crescere. Fondamentale è il significato che diamo a ciò che viviamo e le strategie che usiamo per venirne fuori. Dalla prospettiva della *resilienza* sono proprio i problemi, i traumi, le difficoltà, la malattia e il dolore a trasformarsi in eventi positivi, esperienze che fanno crescere. E questo non solo riguardo alla *resilienza* individuale ma anche alla *resilienza familiare e comunitaria*. Fattori tipici della *resilienza* sono il rispondere con *strategie attive* alle difficoltà (e non con strategie passive estraniandosi da quanto sta accadendo o strategie semplicemente palliative), l’attitudine a orientarsi verso il compito invece che ripiegarsi su se stessi (o solo sulle proprie emozioni), la disponibilità a cambiare e la capacità di *dare significati nuovi* agli eventi della vita. È importante guardare alle *situazioni problematiche* come *sfide* da affrontare con spirito combattivo piuttosto che come semplici perdite o sconfitte. Saper affrontare in modo positivo queste sfide è frutto di una buona *resilienza* ma allo stesso tempo la migliora e la costruisce. Il cammino della *resilienza* può essere definito da tre verbi: resistere, affrontare e crescere. C’è la *resilienza del singolo professionista* ma anche la *resilienza del gruppo di lavoro*. Una particolare forma di stress morale (*moral distress*), che viene vissuto nei conflitti etici, può essere un fattore che incide sul *burnout* ma anche aprire a una forma particolare di *resilienza*: la *resilienza morale (moral resilience)*.

Per approfondire: SANDRIN L., *Aiutare gli altri. La psicologia del buon samaritano*, Paoline, Milano 2013; SANDRIN L., *Aiutare senza bruciarsi. Come superare il burnout nelle professioni di aiuto*, Paoline, Milano 2022⁸; SANDRIN L., *Resilienza. La forza di camminare controvento*, Cittadella, Assisi 2019².