

## LA SINDROME DI *BURNOUT*

di Maria Grazia Galluzzo

### ABSTRACT

*Questo articolo presenta sinteticamente la sindrome di burnout che accomuna la figura dell'insegnante a tutte quelle figure che operano nel sociale, le cosiddette helping professions (medici, infermieri, insegnanti, educatori, ecc.), professioni in cui il rapporto con l'altro è di estrema centralità. L'insegnante, esposto a condizioni stressogene e continuamente sottoposto ad un notevole e continuo "lavoro" psicologico, deve mettere in atto strategie difensive attraverso modifiche sia sullo stile di lavoro che sullo stile di vita. In appendice troviamo la scala più usata di misurazione della sindrome seguita da alcune tecniche per prevenirla.*

### 1. PROFESSIONE INSEGNANTE E *BURNOUT*

Un insegnante di lingua è chiamato ad un compito importante in quanto deve riuscire a fare acquisire una competenza comunicativa in lingua straniera che va oltre il solo *saper la lingua*; Balboni ha utilizzato la "metafora della piramide" che ben sintetizza tutte le capacità che la compongono (Balboni 1994: 35).

Tale complessità<sup>1</sup> può confluire in blocchi: la comunicazione si riveste di tratti "paradossali", il senso del verbale e il senso del non verbale si contraddicono) dovuti a: a) *software* mentali differenti; b) dinamiche interculturali con individui portatori di modelli culturali diversi; c) percezioni diverse delle dinamiche comunicative tra studente e insegnante; d) mancanza di condivisione degli obiettivi da raggiungere; e) aumento della posizione *up* dell'insegnante.

L'insegnante "comunicatore", nella didattica umanistica, è sempre un "facilitatore" pronto a dilatare i suoi "orizzonti" e ad aiutare i suoi studenti a farlo insieme a lui, grazie:

---

<sup>1</sup> Questa parte è una sintesi delle varie riflessioni che ho maturato durante la frequenza del modulo "Analisi delle interazioni comunicative e glottodidattica" di Paola Celentin [Master Itals II livello, Università Ca' Foscari, Venezia].

- ad una diversa e motivata capacità di ascolto (ascolto attivo), emissione del messaggio-Io e risoluzione dei conflitti con il metodo del *problem solving* (Gordon: 1992);
- alla conoscenza e applicazione delle tecniche e strategie che possono aiutare l'attuazione della comunicazione;
- al rispetto delle differenze (stili e intelligenze) degli studenti;
- ai bisogni individuali;
- all'empatia.

L'insegnante, dunque, è chiamato ad una presa di coscienza di questo suo rinnovato ruolo e alla necessità di compiere i percorsi adatti all'arricchimento della sua "nuova" professionalità.

Tutto questo impegno, insieme a condizioni precarie e/o non riconosciute adeguatamente a livello economico, può condurre ad una "ritirata psicologia" dal lavoro cioè al *burnout* (Cherniss: 1983) che va differenziato dall'eccesso di stress.

## **2. DIFFERENZE PRINCIPALI TRA STRESS E BURNOUT**

Lo stress è determinato da un impegno eccessivo sul lavoro: il soggetto appare decisamente reattivo e sovraeccitato, sente urgenza e fretta per il lavoro e presenta una grande perdita di energia accompagnata da ansia. È consapevole del suo stato.

Il *burnout*, invece, vede il soggetto provare un forte disimpegno verso il lavoro. La sensazione di vuoto è di inutilità è sentito fortemente; si avverte la privazione di emozioni forti e non si sente alcuna speranza per il cambiamento della situazione; manca la motivazione e si assiste a complicazioni di distacco e di depressione ai danni della sfera emotiva fino alla perdita di senso e significato nella vita. Spesso la consapevolezza di quanto stia accadendo non è presente.

### **2.1. DEFINIZIONE STRESS**

Con la denominazione *stress* definiamo la risposta fisiologica dell'organismo alle sollecitazioni ambientali. Lo stress ha comunemente un'accezione negativa (*di-stress*), ma in realtà esiste anche uno *stress* che è da stimolo positivo per l'individuo (*eu-stress*).

La risposta negativa causa più della metà delle assenze lavorative incidendo sulla produzione delle aziende.

Ci troviamo di fronte ad un fenomeno multifattoriale che può essere inquadrato sotto vari punti di vista: è stimolo, è risposta, risposta che si esprime a diversi livelli (fisiologici, affettivi, cognitivi, comportamentali).

Quando parliamo di *di-stress* ci riferiamo più precisamente alla Sindrome Generale dell'Adattamento (SGA) che si articola in tre fasi:

- a) allarme
- b) resistenza
- c) esaurimento.

Lo stress è un'interazione dinamica tra l'individuo e il proprio ambiente, questa interazione occorre di tutti quei processi individuali come i cognitivi, emotivi, motivazionali che intervengono tra stimolo e risposta.

Lo stress, in generale, è un'esperienza emotiva nella quale si sta male perché si è troppo carichi, ci sono troppe pressioni sia a livello fisico che psicologico; le persone hanno la sensazione che se il loro carico si alleggerisse la loro situazione migliorerebbe.

## 2.2. DEFINIZIONE DI *BURNOUT*

Il termine *burnout* tradotto dall'espressione americana significa: "fuso", "cortocircuitato".

Freudenberger (1974) introdusse il termine *burnout* indicando lo stato di esaurimento determinato dall'aver a che fare con altri in situazioni impegnative sotto il profilo emotivo.

Sullo *State of Mind*, il giornale delle scienze psicologiche<sup>2</sup> il termine *burnout*:

indica una condizione di stress lavorativo protratto e intenso che determina un logorio psicofisico ed emotivo, cui seguono demotivazione, svuotamento interiore, disinteresse e senso di inefficacia per l'attività lavorativa (con riduzione della produttività).

Il *burnout* è un "pericolo" subdolo e invasivo in tutte quelle professioni che operano nel sociale, cioè le cosiddette *helping professions* (medici, infermieri/e, insegnanti, educatori), professioni in cui il rapporto con l'altro è di centralità, professionisti che svolgono un'attività lavorativa avente le seguenti caratteristiche:

- Il lavoro richiede uno stretto contatto tra operatore e utente
- Il lavoro richiede la presenza costante dell'operatore
- Il lavoro richiede un coinvolgimento emotivo forte dell'operatore nelle problematiche dell'utente.

Queste attività, per chi le svolge, richiedono un grosso dispendio di energie psicologiche, quindi con il passare del tempo e dopo aver vissuto il *di-stress* a causa delle aumentate e continue richieste, nel tempo procedono verso un logorio psicologico avvertendo, così, un pressante e pesante senso di frustrazione: il lavoratore delle *helping professions* è chiamato ad attivare

---

<sup>2</sup> *State of Mind*: il giornale delle scienze psicologiche, <https://www.stateofmind.it/>

meccanismi di difesa per proteggersi da tutte quelle richieste di aiuto provenienti, nel nostro caso, dagli studenti e dal contesto lavorativo, le quali sente di non riuscire più a soddisfare. Proprio in questi contesti di aiuto e assistenza si avverte il pericolo del *burnout*.

Nel *burnout* bisogna distinguere:

- a) la sindrome di *burnout* che è una reazione psicologica di carattere difensivo al *di-stress*
- b) il disturbo di *burnout* che è un vero e proprio disturbo mentale.

Il nostro *focus* è la sindrome di *burnout*.

### **3. LA SINDROME DI BURNOUT**

L'OMS – Organizzazione Mondiale della Sanità è la prima organizzazione sanitaria a livello internazionale ad aver riconosciuto il *burnout* da lavoro come una sindrome, inserendola nel suo lungo elenco di disturbi medici.

Nel maggio 2019, il *burnout* è riconosciuto come "sindrome" e, come tale, è elencato nell'11esima revisione dell'*International Classification of Disease (ICD)*, il testo di riferimento globale per tutte le patologie e le condizioni di salute.

Addentrandonci, dunque, nello specifico di questo articolo possiamo affermare che la sindrome del *burnout* si verifica quando il lavoratore vive la sensazione dell'impossibilità a svolgere i compiti a lui assegnati e gli stessi sono vissuti come fallimentari.

#### **3.1. PSICOBIOLOGIA DELLA SINDROME DI BURNOUT**

Parlando di *di-stress* nel paragrafo 2.1. abbiamo visto che questo si compone di tre fasi e proprio nelle fasi "a" e "b" vengono attivati gli assi dello stress, cioè l'asse simpatico-adrenomidollare e l'asse ipotalamo-ipofisi-surrene con un aumento della produzione di adrenalina e cortisolo, denominato anche glucocorticoide.

Hans Selye (1974), ritenuto un pioniere dello studio dello stress, ha ipotizzato che proprio la secrezione prolungata del cortisolo provochi la maggior parte degli effetti nocivi dello stress.

Se non si riesce a stabilire l'omeostasi ci troviamo nella fase "c", cioè nella fase dell'esaurimento che nel breve-medio termine porta a sintomi generici quali il senso generale di insoddisfazione, sonno disturbato, turbe dell'emotività, ecc. Nel lungo termine, la mancanza dell'omeostasi crea l'insorgenza o aggravamento dei quadri pregressi. Partendo dagli studi eseguiti sull'ansia, in Carlson (2013: 587):

i livelli di BDNF, una proteina che regola la sopravvivenza dei neuroni e la loro differenziazione durante lo sviluppo, sono scarsi provocando una ridotta plasticità neuronale.

Per *plasticità neurale*, chiamata anche neuroplasticità, intendiamo quella capacità del sistema nervoso di modificarsi in risposta alle esperienze e allo sviluppo (Breedlove, Rosenzweig, Watson 2007: G-630).

Nella sindrome di *burnout* troviamo anche significative alterazioni di dopamina e serotonina, composti chimici appartenenti alla famiglia dei composti chiamati monoamine prodotte da molti sistemi di neuroni cerebrali i cui assoni si diramano ripetutamente dando origine ad un numero enorme di bottoni terminali distribuiti in tutte le regioni del cervello; i neuroni monoaminergici che servono a modulare la funzione di ampie regioni del cervello, aumentando o diminuendo le attività di particolari funzioni cerebrali (Carlson 2013: 114).

Le alterazioni della dopamina implicano la risposta, oltre che del movimento, anche dell'attenzione e dell'apprendimento.

Le alterazioni della serotonina hanno effetti comportamentali complessi; la serotonina, infatti, gioca un ruolo importante nella regolazione dell'umore, del sonno e dell'*arousal*, cioè dello stato di attivazione neurovegetativa dell'organismo legato a cambiamenti dell'assetto fisico e psicologico di ogni individuo.

Probabilmente la resilienza di ogni individuo può giocare un ruolo determinante nel passaggio da *di-stress* a sindrome di *burnout*.

### **3.2. PRIMA SISTEMATIZZAZIONE TEORICA DELLA SINDROME DI BURNOUT**

Nel testo "*Burnout – The Cost of Caring*" del 1982, Maslach raccoglie testimonianze di lavoratori colpiti da *job burnout* ed elabora la definizione che a tutt'oggi è maggiormente utilizzata per definire il fenomeno.

Per Maslach (1982) il *job burnout* costituisce una sindrome da stress cronico caratterizzato da tre dimensioni:

- *Esaurimento Emotivo (Emotional Exhaustion)*: rappresenta la dimensione centrale del *burnout* e può essere declinata come sensazione di esaurimento e svuotamento delle proprie risorse emotive.
- *Depersonalizzazione o Spersonalizzazione (Depersonalization)*: costituisce l'aspetto interpersonale del *burnout* e si contraddistingue per un esasperato distacco nella relazione con gli utenti derivante da un processo di "deumanizzazione".
- *Ridotta Efficacia Personale (Reduced Personal*

*Accomplishment*): è definibile come la componente di valutazione di sé del fenomeno ed è caratterizzata da sensazioni di incompetenza e di mancanza di risultati nella propria attività.

Maslach (1982) sostiene che la dimensione di esaurimento emotivo costituisce la base della depersonalizzazione, la quale, a sua volta, darebbe origine alla riduzione del senso di efficacia personale: tale sequenza trova conferma nei risultati di una serie di ricerche condotte dall'autrice

Lo studio del *burnout* si caratterizza per il forte accento posto sull'individuo e sulla sua "predisposizione a bruciarsi".

In questa particolare prospettiva il fenomeno viene descritto come sindrome originata prevalentemente dalla presenza di determinate condizioni del contesto e da una certa vulnerabilità psicologica personale.

La Maslach (1982), inoltre, prendendo in esame alcune caratteristiche di personalità, ha tentato di tracciare un profilo psicologico del soggetto a rischio di *burnout*.

Si è potuto evidenziare che colui che è predisposto al *burnout*:

- è tendenzialmente una persona remissiva nei rapporti con gli altri
- incapace di controllare la situazione, tende a cedere alle richieste dell'utente
- impaziente e intollerante di fronte agli ostacoli, manifestando difficoltà a controllare impulsi ostili
- priva di fiducia in se stessa, con scarse ambizioni, piuttosto riservata e conformista.

### **3.3. LA MISURAZIONE DELLA SINDROME DI *BURNOUT***

Esistono diversi strumenti di rilevazione di *burnout* e quasi tutti quelli che sono reperibili in letteratura misurano gli effetti di questa sindrome sugli operatori mentre, purtroppo, non esistono ancora test che analizzino anche le cause.

Lo strumento più popolare e più utilizzato per la misurazione della sindrome di *burnout* è il Maslach *Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1996).

Il *Maslach Burnout Inventory* è uno strumento standardizzato ed è stato messo a punto da Christina Maslach insieme alla collega Susan Jackson.

La scala Maslach (Appendice A.1., pag. 8)<sup>3</sup> è usata dalle organizzazioni e dai ricercatori per stabilire come i dipendenti vivano il loro lavoro.

Esistono tre differenti versioni dell'MBI:

---

<sup>3</sup> La scala presentata in questo articolo, essendo uno strumento scientifico, è da intendersi solo ad uso esemplificativo e non per misurazioni "fai da te".

- a) M.B.I. H.S.S. (M.B.I. – Human Service Survey), servizi alla persona e l’ambito sanitario;
- b) M.B.I. E.S. (M.B.I. – Educators Survey), istruzione;
- c) M.B.I. G.S. (M.B.I. – General Survey), professioni non strettamente legate all’aiuto agli altri.

### 3.4. PREVENZIONE

La sindrome di *burnout* è subdola e difficile da trattare, dunque, bisogna puntare sulla prevenzione, sulla messa a punto di tecniche o corsi specifici in grado di preparare i soggetti che intraprendono tutte quelle professioni “vocazionali” (Bruni, Vinci, Vittori 2010: 51–54) che per gli autori sono quelle di aiuto e che alle quali sentiamo di inserire anche la categoria degli insegnanti.

Solo così l’individuo potrà “proteggersi” dalla sindrome di *burnout*, solo esprimendo ed elaborando le proprie sensazioni quotidianamente sarà in grado di affrontare al meglio tutti i giorni un lavoro così ricco e così carico di senso che se ben gestito può portare grandi soddisfazioni personali.

Maslach (2000) propone alcune tecniche per affrontare la situazione: alcune coinvolgono il proprio stile di lavoro, altre invece sono dirette e prettamente focalizzate sullo stile di vita (Appendice A.2., pag.9).

### 4. CONCLUSIONI

Secondo Stenhouse (1977: 143), l’insegnante è un professionista riflessivo (*reflective practitioner*) capace di consapevolezza del suo agire lavorativo. La pratica riflessiva è l’opportunità che ci si offre per il reale superamento della dicotomia teoria-prassi. Riflettere sul proprio operato, collegare la pratica, ciò che abbiamo messo in atto, ai nostri saperi e inserire le nostre conoscenze, le nostre strategie, i nostri saperi in una classe ci portano ad essere dei veri professionisti nel campo educativo.

Per Schön (1993) il professionista riflessivo, figura che è attesa per gli insegnanti e non solo, è in grado di analizzare in modo critico e costruttivo il proprio operato.

L’insegnante può, dunque, utilizzare strategie per meglio affrontare i problemi e la gestione dello stress.

Occorre sempre tenere in considerazione il rischio che il contesto in cui si lavora possa trasformare il piacere di insegnare in un dis-piacere (Balboni 2005) e che questo dis-piacere, accompagnato da una nostra fragilità psicologica, non ci porti alla sindrome di *burnout* con l’inevitabile scelta di abbandonare questa meravigliosa attività che è l’insegnamento.

## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- BALBONI P. E., 1994, *Didattica dell'italiano a stranieri*, Roma, Bonacci.
- BALBONI P. E., 2006, "Il piacere di imparare, il piacere di insegnare", in Serragiotto G. (a cura di), *Il piacere di imparare, il piacere di insegnare*, Vicenza, La Serenissima, pp. 19-28.
- BREEDLOVE S. M., ROSENZWEIG M. R., WATSON N. V., 2007, *Psicologia biologica*, Milano, Ambrosiana.
- BRUNI F., VINCI G., VITTORI M. L., *Lo sguardo riflesso. Psicoterapia e formazione*, Roma, Armando.
- CARLSON N. R., 2013, *Fisiologia del comportamento*, Padova, Piccin.
- CHERNISS C., 1983, *La sindrome del Burnout*, Torino, Centro Scientifico Torinese.
- FREUDENBERGER H. J., 1974, "Staff burn-out", *Journal of Social Issues*, 30, 1, 159-165.
- GORDON T., 1991, *Insegnanti efficaci. Pratiche educative per insegnanti, genitori e studenti*, Firenze, Giunti.
- MASLACH C., 1982, *Burnout: the cost of caring*, New Jersey, Englewood Cliffs.
- MASLACH C., JACKSON S.E., LEITER M.P., 1996, *Maslach Burnout Inventory*, Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- MASLACH C., LEITER P., 2000, *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Milano, Feltrinelli.
- TITONE R., 1992, *Grammatica e glottodidattica*, Roma, Armando.
- SCHÖN, D., 1993, *Il professionista riflessivo*, trad. it, Dedalo, Bari.
- SEYLE H., 1974, *Stress Without Distress*, Philadelphia, J. B. Lippincott Co.
- STENHOUSE, L., 1977, *Dalla scuola del programma alla scuola del curricolo*, Roma, Armando Editori.



## APPENDICE

### A.1. LA SCALA DI MASLACH

L'attuale versione del M.B.I., costituita da 22 *item* valuta solo la dimensione frequenza; le risposte dei soggetti vengono valutate su una scala Likert a 7 punti.

Ogni dimensione del *burnout* è misurata da una specifica sottoscala; le sottoscale sono tre e valutano i tre aspetti, o dimensioni, della sindrome del *burnout*:

Punteggi e domande del MBI

- 0 = MAI
- 1 = QUALCHE VOLTA ALL'ANNO
- 2 = UNA VOLTA AL MESE O MENO
- 3 = QUALCHE VOLTA AL MESE
- 4 = UNA VOLTA ALLA SETTIMANA
- 5 = QUALCHE VOLTA ALLA SETTIMANA
- 6 = OGNI GIORNO

1. **Esaurimento emotivo:** determinato dalla mancanza di risorse emozionali che genera l'incapacità di prestare un valido aiuto agli altri.

- Mi sento emotivamente sfinito dal mio lavoro
- Mi sento stanco la mattina quando devo affrontare una giornata di lavoro
- Sento di non farcela più
- Mi sento sfinito alla fine di una giornata di lavoro
- Lavorare direttamente a contatto con la gente mi crea troppa tensione
- Mi pare che lavorare tutto il giorno a contatto con la gente mi pesi
- Credo di lavorare troppo duramente
- Mi sento esaurito dal mio lavoro
- Mi sento frustrato dal mio lavoro

2. **Depersonalizzazione:** derivante da atteggiamenti di indifferenza, di nervosismo, di cinismo nei confronti degli utenti e collegata all'esaurimento emotivo.

- Ho l'impressione che alcuni utenti diano la colpa a me dei loro problemi
- Non mi importa veramente di ciò che succede ad alcuni utenti
- Ho paura che questo lavoro mi possa indurire emotivamente
- Mi pare di trattare alcuni utenti come fossero degli oggetti

- Da quando lavoro qui sono diventato più insensibile con la gente
3. **Realizzazione personale:** la riduzione del senso di realizzazione personale è dovuta alla tendenza di valutare se stessi e il proprio operato negativamente.
- Posso capire facilmente come la pensano i miei utenti
  - Nel mio lavoro affronto i problemi emotivi con calma
  - Ho realizzato molte cose di valore nel mio lavoro
  - Riesco facilmente a rendere i miei utenti rilassati e a proprio agio
  - Mi sento pieno di energie
  - Credo di influenzare positivamente la vita di altre persone con il mio lavoro
  - Mi sento rallegrato dopo aver lavorato con i miei utenti
  - Affronto efficacemente i problemi dei miei utenti

Per calcolare la percentuale di *burnout* = totale punteggio grezzo per 100 diviso 88

Il *burnout* è considerato come una variabile continua, da basso, a moderato, ad alto grado di sentimenti provati:

- Un alto grado di *burnout* è determinato da alti punteggi nelle sottoscale *Esaurimento Emotivo* e *Depersonalizzazione* e da bassi punteggi nella sottoscala *Realizzazione Personale*;
- Un medio grado di *burnout* è determinato da punteggi medi nelle tre sottoscale;
- Un basso grado di *burnout* è determinato da punteggi bassi nelle tre sottoscale *Esaurimento Emotivo* e *Depersonalizzazione* e da alti punteggi nella sottoscala *Realizzazione personale*.

## A.2. Tecniche relative allo stile di lavoro di Maslach

1. "**Stabilire degli obiettivi realistici**": gli operatori professionisti dell'aiuto tendono spesso a ideali elevati, ma i possibili risultati del proprio lavoro devono essere ben definiti in termini concreti (il riconoscimento dei propri limiti oltre che delle proprie capacità).
2. "**Fare la stessa cosa in modo diverso**": riuscire a modificare la metodologia di lavoro senza modificare l'attività professionale. Se l'operatore modifica la *routine* di lavoro (anche i compiti quotidiani più comuni possono essere gestiti in modo diverso), può modificare la sua sensazione di essere fossilizzato, inerme, impotente.
3. "**Creare dei momenti di pausa**": ovvero un breve intervallo da inserire nel contatto con gli utenti. Deve essere una pausa rigenerante, in cui la persona può rallentare il ritmo. Possono costituire opportunità ideali per la ricarica emozionale.
4. "**Prendere le cose con più distacco**": l'autrice suggerisce, quando le

situazioni iniziano a farsi molto intense, di fare un passo indietro e osservarle in termini più astratti e intellettuali, "oggettivando" la situazione stessa.

### A.3. Tecniche relative allo stile di vita di Maslach

1. "**Accentuare i lati positivi**": le relazioni di aiuto tendono alla negatività, molto spesso i problemi passano in primo piano e si focalizza soltanto l'aspetto legato alle difficoltà. L'autrice sostiene invece l'importanza, per controbilanciare questa tendenza alla negatività, di mettere attivamente in risalto quanto c'è di buono, di piacevole o di soddisfacente nel contatto con gli altri. Risulta fondamentale che l'individuo sappia creare l'occasione perché avvengano cose positive, l'occasione per il *feedback* positivo, la cui rilevanza è già stata indicata.
2. "**Conoscere se stessi**": privilegiando l'autoanalisi (purché, sostiene l'autrice, essa sia costruttiva, non distruttiva) allo scopo di individuare capacità e debolezze personali, attraverso l'auto-osservazione.
3. "**Riposo e rilassamento**": per alleviare tutta quella serie di sintomi fisici che sono caratteristici di chi è sottoposto ad uno stress cronico e che comprendono tensione muscolare, aumento della pressione sanguigna, disturbi allo stomaco.
4. "**Tracciare i confini**": Maslach afferma che le persone che lavorano in ambienti a elevata pressione emozionale hanno bisogno di elevata decompressione: uscire completamente dall'alta pressione dall'ambiente di lavoro prima di poter entrare nella "pressione normale" della vita privata. Banalmente, ma indispensabile, tracciare dei confini netti tra lavoro e casa significa che terminato, l'orario di lavoro, ci si allontana sia in senso fisico che psicologico.

Infine l'autrice sottolinea l'importanza di coltivare una vita propria oltre il lavoro, verificando nelle sue ricerche ad esempio che le persone che godono di una ricca vita emotiva e con buoni rapporti familiari, sono meno vulnerabili al rischio di *burnout*.