

Istituto Italiano per gli
Studi Filosofici, Napoli



CONSIGLIO REGIONALE



Istituto di Scienze
Umane ed
Esistenziali, Napoli

La sindrome del Burnout

Renato Pisanti



UNIVERSITA
NICCOLO' CUSANO

UN MONDO BADANTE
Hotel Baltic, Giulianova
29-30 settembre 2017

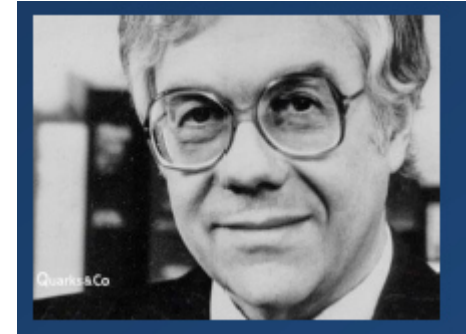


Il Burnout

- ⑩ Definizione del Costrutto
- ⑩ Gli effetti della sindrome del burnout
- ⑩ Costrutti correlati
- ⑩ Le misure del burnout
- ⑩ Gli approcci teorici al burnout

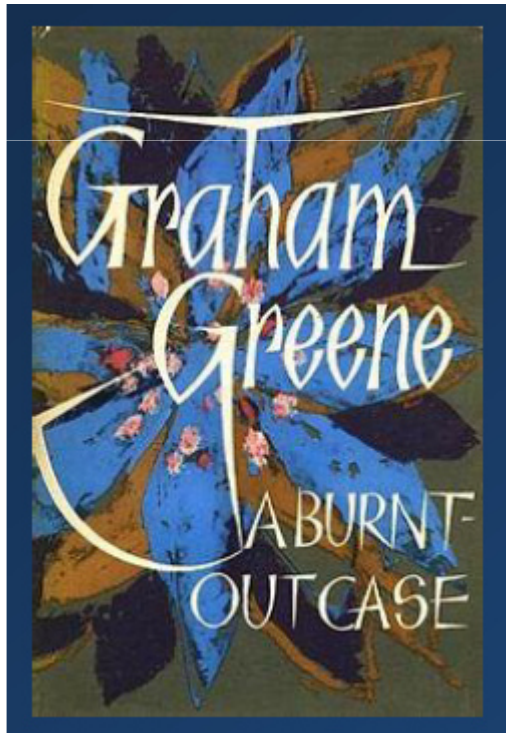
Introduzione del costrutto

Il termine nella sua accezione attuale, fu introdotto dallo psichiatra Herbert **Freudenberg** nel **1974** per descrivere una particolare sindrome che caratterizzava i membri di uno staff che lavoravano in istituzioni sociosanitarie (helping professions).



Le definizioni del Burnout

Il costrutto del burnout sta ad indicare una forma di reazione allo stress lavorativo tipica delle professioni di aiuto (medici, infermieri, insegnanti, poliziotti, avvocati, ecc.) ossia professioni nelle quali il rapporto con l'utente/cliente assume un'importanza centrale in termini di significato e di lavoro in sé.



Graham Greene (1961)

Le definizioni del Burnout

⑩ Approccio clinico;

⑩ Approccio empirico

Approccio clinico

- ⑩ Seguendo la tradizione medica, con il termine sindrome si intende un insieme definito e clusterizzato di sintomi caratterizzante la patologia presa in considerazione.
- ⑩ Freudenberger (1974), per esempio, nel suo lavoro si soffermò sulla descrizione della sintomatologia fisica (ad esempio emicranie), comportamentale (consumo di droghe), emotiva (es. umore depresso), cognitiva (es. il cinismo) e motivazionale (es. demoralizzazione).
- ⑩ Nel complesso l'approccio clinico enfatizza l'importanza dei fattori individuali sottostanti la sindrome del burnout.

Approccio empirico

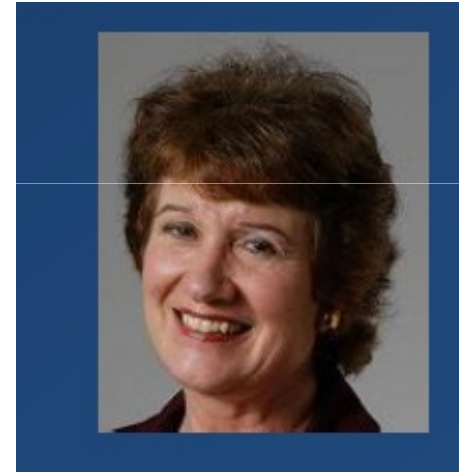
- ⑩ Contrariamente all'approccio clinico che sottolineava l'importanza dei fattori individuali il filone di ricerca psicologico-sociale focalizzava la propria attenzione sulla natura interpersonale del burnout.
- ⑩ “Rispetto agli effetti nocivi di altre reazioni allo stress, la caratteristica principale del burnout è il fatto che questi è il prodotto finale di un'interazione sociale prolungata tra il professionista (helper) e l'utente (client).” (Maslach, 1982b, p.31).
- ⑩ Contemporaneamente altri ricercatori come Cary Cherniss (1980) e Robert Golembiewski (Golembiewski e coll., 1986) sottolinearono l'importanza dell'ambiente organizzativo nello sviluppo della sindrome del burnout. Tale filone di ricerca, evidenziando il problema anche da un punto di vista organizzativo, suscitò l'interesse dei manager, dei policy makers, e dei consulenti d'azienda.

Il Burnout è uno stato o un processo?

- ⑩ Nella maggior parte degli studi il Burnout viene definito come un elenco di sintomi (Cfr. tra gli altri Freudenberger, 1974, p. 160).
- ⑩ Tale "liste" tendono ad ignorare l'aspetto dinamico della sindrome, per questo motivo è importante incentrare la propria attenzione sulle costellazioni di sintomi individuate in letteratura e sulle principali definizioni di processo.
- ⑩ Naturalmente entrambi i tipi di definizioni non sono esclusivi **ma sono complementari l'uno con l'altro**, poiché le definizioni di stato definiscono lo stadio finale del processo.

Il Burnout come Stato

⑩ **Maslach & Jackson** (1981, 1986; 1996). "il burnout è una sindrome caratterizzata da esaurimento emotivo, da depersonalizzazione, e da ridotta realizzazione personale che riguarda tutti coloro il cui lavoro è fortemente impegnativo da un punto di vista relazionale".



Christina Maslach,
UC Berkeley,
California

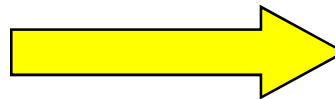
Maslach

- ✗ **Per esaurimento emotivo** si intende la percezione di “prosciugamento” delle risorse emotive personali e la sensazione che non si abbia più niente da offrire a livello psicologico (es. Mi sento emotivamente sfinito dal mio lavoro);
- ✗ **La depersonalizzazione** si riferisce allo sviluppo di atteggiamenti negativi, di distacco, a volte di cinismo, nei confronti dell'utenza (“In realtà non mi importa di ciò che succede ad alcuni pazienti”
- ✗ **La ridotta realizzazione** riguarda la percezione della propria inadeguatezza sul posto di lavoro, implica una caduta della stima e l'attenuazione del desiderio di successo (“Mi sento pieno di gioia dopo aver lavorato con i pazienti. ”).

Pines e Aronson (1988)

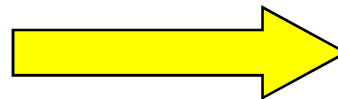
⑩ Pines e Aronson (1988) descrivono il burnout come: "uno stato di esaurimento fisico, emotivo e mentale "

⑩ Esaurimento fisico



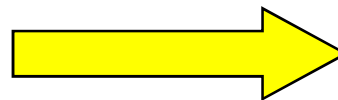
bassa energia, fatica cronica, debolezza generalizzata e sintomi fisici e psicosomatici

⑩ Esaurimento Emotivo



sensazioni di debolezza psic e impotenza

⑩ Esaurimento Mentale



atteggiamenti negativi verso il proprio lavoro e verso la vita privata

Brill (1984)

- ⑩ Brill (1984, p.15): "il burnout è uno stato disforico e disfunzionale, modulato dalle aspettative individuali e connesso al lavoro in un individuo non sofferente di particolari psicopatologie, che ha un improvviso calo di rendimento lavorativo ". Anche in questo caso il burnout può riguardare qualsiasi lavoro ma non può oltrepassare gli ambiti lavorativi.

Le definizioni di Stato

✗ 5 elementi comuni:

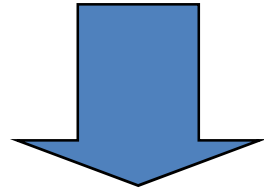
1. La presenza di sintomi disforici soprattutto dell'esaurimento emotivo;
2. Il porre l'accento su sintomi mentali e comportamentali sebbene qualche volta siano menzionati dei sintomi fisici aspecifici;
3. E' un fenomeno caratterizzante **SOLO** la vita lavorativa del soggetto;
4. I sintomi sono osservati in individui che non soffrono di particolari patologie;
5. Il decremento dell'efficacia e della performance lavorativa è dovuta agli atteggiamenti e ai comportamenti negativi sviluppati.

Burnout Come Processo Dinamico

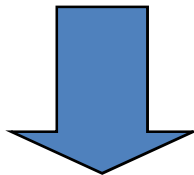
⑩ **Cherniss (1980)** "il burnout si riferisce a un processo costituito da più fasi nel quale è possibile osservare un progressivo cambiamento negativo degli atteggiamenti del comportamento di chi lavora, in risposta a una condizione di stress lavorativo".

Cherniss, 1980

STRESS (discrepanza tra richieste esterne e risorse individuali)



STRAIN tensione emotiva, fatica esaurimento



Coping difensivo Trattamento distaccato e “meccanico ” dell’utente

Etzion (1987)

⑩ **Carattere Latente** del bruciarsi "le continue e scarsamente riconosciute discrepanze tra richieste lavorative e aspirazioni individuali sono la causa di un lento e subdolo processo di erosione psicologica. Diversamente dagli altri fenomeni stressanti tali divergenze non raggiungono immediatamente i livelli di allarme, difficilmente perciò innescheranno meccanismi finalizzati al fronteggiamento". Il processo di erosione può, quindi protrarsi per lungo tempo senza essere riconosciuto (1987, p p.16-17).

Hallsten (1993)

- ⑩ Più recentemente Hallsten (1993) ha definito il burnout come: "una forma di depressione derivante dal processo di "burningout". Secondo Hallsten ciò che caratterizza il burnout non è la sua conseguenza (in modo particolare la depressione) ma la sua eziologia. Il burningout si sviluppa quando viene minacciata o negata la possibilità all'individuo di assumere un ruolo attivo nel proprio lavoro".

Le Definizioni di processo

Elementi Comuni

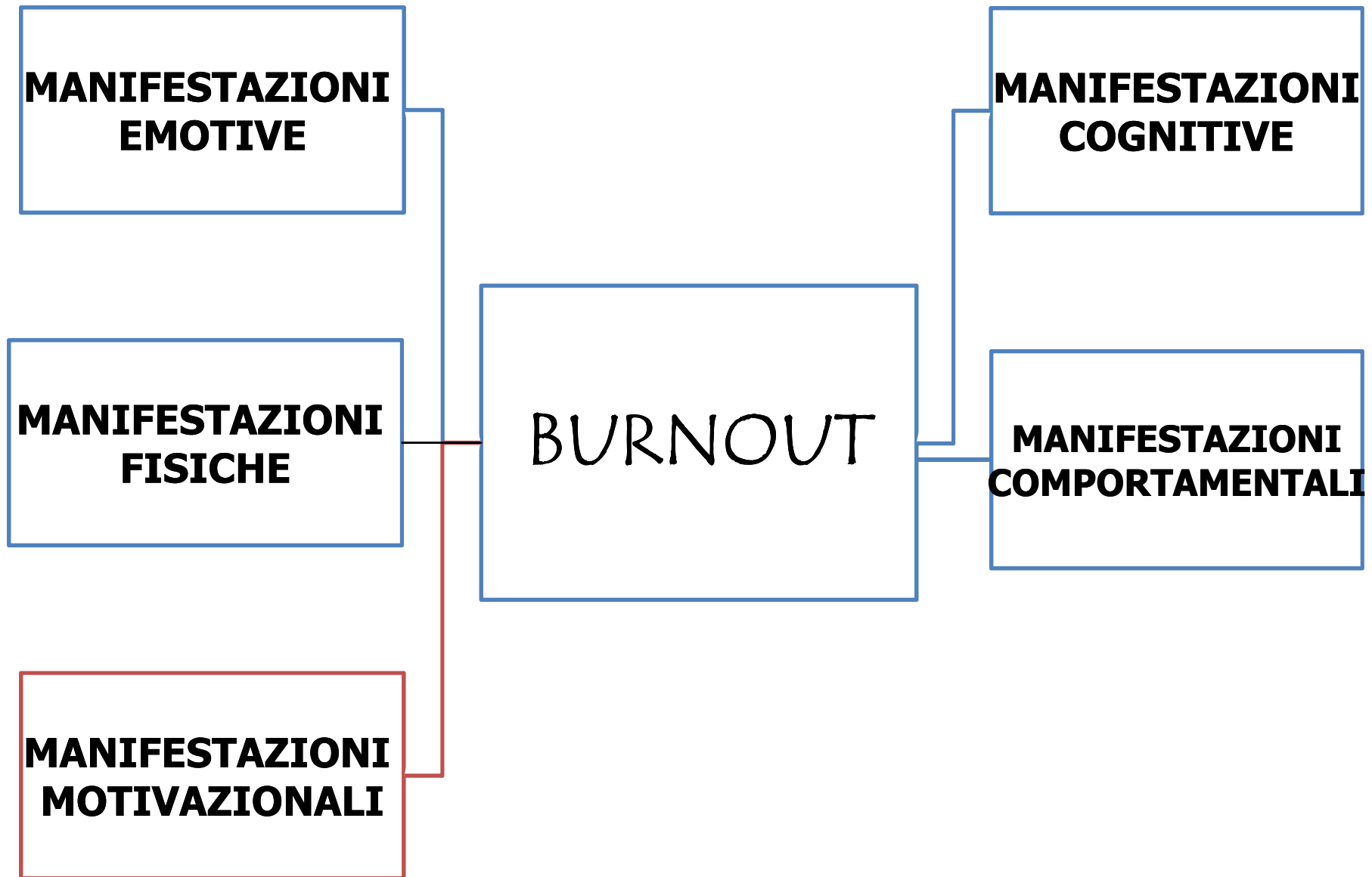
burnout deriva da una discrepanza tra aspettative e ideali di chi lavora da un lato, e dall'altro la difficile realtà lavorativa quotidiana che è fatta da continue richieste.

Lo stress derivante può rimanere in "incubazione" per molto tempo, l'operatore comincia a sentirsi emotivamente prosciugato e inizia a cambiare i suoi atteggiamenti verso il lavoro e verso le persone con le quali lavora, un processo che ha come esito finale il burnout.

La sindrome del Burnout III Parte

Docente: Prof. Renato Pisanti

Corso di Laurea in Scienze
Psicologiche del lavoro e delle
organizzazioni - Corso di Psicologia del
Lavoro-



Manifestazioni emotive

- ⑩ Esaurimento emotivo. Perciò i sintomi depressivi sono quelli predominanti (umore depresso, senso di impotenza, perdita di autostima, ecc.) (Maslach et al., 1996). L'operatore si percepisce prosciugato emotivamente perchè troppa energia è stata investita per lungo tempo. In aggiunta il controllo emotivo può allentarsi a tal punto da portare a sviluppare paure immotivate, ansia e tensione nervosa in grado di inficiare la qualità dei rapporti interpersonali. La persona "bruciata" ha una capacità di tollerare la frustrazione molto bassa; diventa perciò ipersensibile, facilmente irritabile, ostile non solo verso gli utenti ma anche verso i colleghi e i propri superiori.

Manifestazioni Cognitive

- ⑩ deficit riguardanti le abilità di pensiero;
- ⑩ Stile cognitivo più rigido;
- ⑩ Pensieri disfunzionali;
- ⑩ Diminuito coinvolgimento con gli utenti, i colleghi, il proprio lavoro;

Manifestazioni fisiche

- × emicranie,
- × nausea,
- × dolori muscolari,
- × problemi sessuali,
- × disturbi del sonno,
- × Senso di fatica cronica,
- × Ulcera,
- × Disturbi gastrointestinali;
- × Disturbi Cardio e Cerebrovascolari

Manifestazioni comportamentali

Sul posto di lavoro:

- ✗ Deterioramento delle relazioni interpersonali;
- ✗ Allentamento di meccanismi di controllo (rabbia e depressione)
- ✗ Spillover;
- ✗ Comportamenti “disfunzionali (Spector)”

Comportamenti extralavorativi

- ✗ Deterioramento delle relazioni interpersonali;
- ✗ Adozione di comportamenti malsani

Sintomi Motivazionali.

- ⑩ Uno dei sintomi più tipici della sindrome del burnout è la perdita di entusiasmo e di motivazione nel fare il proprio lavoro.
- ⑩ Secondo Pines "E' difficile bruciarsi se non si è mossi da un fuoco iniziale" (1993).
- ⑩ In alcune occasioni gli operatori possono per periodi iniziali di tempo più o meno prolungati mostrare stati di sovrimpegno come risposta agli stati di esaurimento esperiti nel corso del proprio lavoro.

- Le misure del burnout
 - Maslach Burnout inventory
 - Burnout measure

- Burnout e Costrutti correlati
 - Engagement
 - Burnout e stress lavorativo
 - Burnout e depressione

Maslach Burnout Inventory Human Service Survey 22 item (prima versione 1981)

Esaurimento emotivo:

- Mi sento emotivamente logorato/a dal mio lavoro
- Mi sento esausto alla fine della giornata lavorativa

Depersonalizzazione

- In realtà non mi importa di ciò che succede ad alcuni pazienti.
- Da quando ho cominciato questo lavoro sono diventato più insensibile nei confronti delle persone

Realizzazione personale

- Ho realizzato molte cose significative nel mio lavoro.
- Mi sento pieno di energie.

***Maslach Burnout Inventory Human Service Survey 22
item (prima versione 1981)***

Tre aspetti caratterizzanti:

- Individui che lavorano nelle helping professions**
- Misura il rapporto dell'individuo con il proprio lavoro**
- il rapporto dell'individuo con l'utente**

Maslach Burnout Inventory General survey

Esaurimento emotivo vs Energia:

Disaffezione Lavorativa vs Coinvolgimento

Efficacia professionale vs Inefficacia

Il cambiamento più importante riguarda l'estensione dello studio dal singolo individuo alla struttura organizzativa per la quale il singolo lavora. Inoltre il burnout può essere misurato anche in professioni non di aiuto

Maslach Burnout Inventory General Survey

EX Mi sento emotivamente logorato/a dal mio lavoro

Sento di non farcela più a farmi carico dei problemi degli altri sul lavoro

EX Mi sento esausto alla fine della giornata lavorativa

EX Mi sento stanco quando mi alzo al mattino e devo affrontare un'altra giornata di lavoro

EX Lavorare tutto il giorno è veramente uno sforzo per me

Sul lavoro mi sento estenuato dalle continue richieste degli altri

Sul lavoro sento che gli altri pretendono troppo da me

EP Riesco a risolvere in maniera efficace i problemi che si presentano nel mio lavoro

EX Mi sento esaurito/a dal mio lavoro

EP Sento di dare un contributo concreto al servizio in cui lavoro

DL Sono diventato/a meno interessato/a alla mia professione da quando ho incominciato questo lavoro

DL Sento che lavorare tutto il giorno a contatto con le persone è veramente faticoso per me

DL Sul lavoro sento di voler mantenere le distanze dagli altri

DL Sono diventato più distaccato/a dal mio lavoro

EP Penso di essere bravo/a nel mio lavoro

EP Quando ottengo qualche risultato sul lavoro, sono contento

DL Sul lavoro sento che gli altri mi infastidiscono

DL Dubito del significato del mio lavoro

DL Sono diventato/a più scettico/a sul fatto che il mio lavoro serva veramente a qualcosa

Nel lavoro sento di essere stufo/a delle pressioni degli altri

EP Ho raggiunto molti risultati positivi in questo lavoro

DL Voglio solo fare il mio lavoro senza essere seccato

DL Sento di non reggere più le tensioni che gli altri mi trasmettono sul lavoro

EP Nel mio lavoro, sono certo/a di riuscire a fare funzionare le cose

0 **Mai** 1 **Raramente** Poche volte all'anno o meno 2 **A volte** Una volta al mese o meno 3 **Regolarmente** Poche volte al mese
4 **Frequentemente** Una volta alla settimana 5 **Molto frequentemente** Alcune volte alla settimana 6 **Quotidianamente**

Burnout measure (BM) (Pines e Aronson, 1988)

⑩ Due versioni: a) 21 item; b) 10 item

- Un'unica dimensione: esaurimento fisico, emotivo e mentale dell'individuo.
- Misura il burnout al di fuori dei contesti lavorativi delle professioni d'aiuto.

Schaufeli e Van Dierendock (1993) hanno evidenziato tre dimensioni (demoralizzazione, esaurimento e mancanza di motivazione) in Germania e in Olanda.

L'Engagement

L'engagement lavorativo è definibile come una “condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione e coinvolgimento”.

Il vigore risulta caratterizzato da elevati livelli di energia e resistenza mentale allo stress durante il lavoro, dall'essere disponibili a investire energie nel proprio lavoro, e dalla persistenza anche di fronte alle difficoltà.

La dedizione si riferisce alla sensazione di dedicarsi con passione al proprio lavoro e, conseguentemente, dall'esperire un senso di significato, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida.

Il coinvolgimento riguarda l'essere pienamente concentrati e felicemente assorbiti nel proprio lavoro, attraverso il quale il tempo passa velocemente e si ha difficoltà a distaccarsene.

Scala di impegno lavorativo Schauffeli

- a) Nel mio lavoro mi sento pieno di energia
- b) Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso
- c) Sono entusiasta del mio lavoro
- d) Il mio lavoro mi ispira.
- e) La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare al lavoro.
- f) Sono felice quando lavoro intensamente.
- g) Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio.
- h) Sono immerso/a nel mio lavoro.

⑩ 0 **Mai** 1 **Raramente** *Poche volte all'anno o meno* 2 **A volte** *Una volta al mese o meno*
3 **Regolarmente** *Poche volte al mese* 4 **Frequentemente** *Una volta alla settimana*
5 **Molto Frequentemente** *Alcune volte alla settimana* 6 **Quotidianamente**

Burnout e stress lavorativo

- ⑩ Lo stress lavorativo si ha quando l'individuo percepisce che le richieste lavorative eccedono le sue risorse adattive (Lazarus & Folkman, 1984).
- ⑩ il burnout è da considerare come una reazione allo stress cronica, multidimensionale, caratterizzata dallo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti negativi nei confronti degli utenti, del lavoro e dell'organizzazione in genere; a differenza dello stress lavorativo che non è necessariamente accompagnato da tali sintomi (Maslach, 1993).

Burnout e depressione

- ⑩ Il burnout tende (almeno inizialmente) ad essere strettamente connesso con la situazione lavorativa mentre la depressione si presenta come un fenomeno pervasivo e esteso ad altre sfere della vita di una persona (Freudenberger; 1983).
- ⑩ Sempre secondo Freudenberger il burnout è di solito accompagnato da un sentimento di rabbia nella depressione è presente invece un forte senso di colpa.

Burnout e depressione

- ⑩ Le ricerche sulla validità discriminante di entrambi i concetti hanno evidenziato che la dimensione dell'esaurimento emotivo è fortemente correlata con le misure della depressione, la depersonalizzazione e la percezione di una ridotta realizzazione personale mostrano, invece, coefficienti di correlazione minori (Firth et al., 1986; Glass et al., 1993; Leiter & Durup, 1994)
- ⑩ Le differenti correlazioni con le dimensioni del burnout ne evidenziano il carattere multidimensionale.

Gli approcci teorici al fenomeno del burnout.

Schaufeli (2001) distinti percorsi teorici:

- ✗ Individuale. L'approccio incentra la propria attenzione nel ruolo delle variabili e dei processi individuali, del lavoratore.
- ✗ Interpersonale. Viene posta particolare attenzione all'interfaccia individuo-lavoro.
- ✗ Organizzativo. All'interno di questo approccio gli autori enfatizzano il ruolo del contesto organizzativo.

Gli Approcci individuali.

- ⑩ Il contributo di Freudenberg & Richelson (1980).**
- ⑩ La progressiva disillusione di Edelwich & Brodsky (1980).**
- ⑩ Il disordine narcisistico di Fischer (1983).**
- ⑩ Le aspettative errate di Meier (1983)**

Il contributo di Freudenberger & Richelson (1980).

- ⑩ In un libro scritto in collaborazione con Richelson: "Burnout: How to Beat the High Cost of Success" la persona tendente alla sindrome del burnout è vista come un individuo che ha un'immagine di sé irrealistica poiché si percepisce come una persona "dinamica, carismatica, inesauribile e iper-competente".

Il contributo di Freudenberg & Richelson (1980).

- ⑩ Nel tentativo di raggiungere gli alti obiettivi e le mete irrealistiche che si è imposto, l'operatore "prosciuga" interamente le proprie energie emotive. Secondo Freudenberg l'individuo si autotrascina in un circolo vizioso che porta a uno stato di esaurimento emotivo causato non dalla percezione di non essere in grado di raggiungere le proprie mete e i propri obiettivi; piuttosto dal non ottenere gli aspettati risultati.

La progressiva disillusione di Edelwich & Brodsky (1980).

Edelwich & Brodsky (1980) modello di "Disillusione progressiva" articolato in quattro fasi:

- ⑩ Entusiasmo. Inizialmente chi lavora è pieno di energia derivante da una forte spinta idealistica e da aspettative irrealistiche nel fare il proprio lavoro.
- ⑩ Stagnazione. E' il processo che vede una marcata riduzione delle aspettative iniziali.

La progressiva disillusione di Edelman & Brodsky (1980).

- ⑩ Frustrazione. Dato che le aspettative idealistiche e i bisogni individuali delle precedenti fasi non vengono perseguite comincia a svilupparsi nel lavoratore un senso di impotenza che a lungo andare comporta a una vera e propria frustrazione. In questa fase cominciano a svilupparsi sintomi fisici, cognitivi e somatici.
- ⑩ Apatia. Il soggetto si distacca mentalmente e fisicamente dal proprio lavoro.

Il disordine narcisistico di Fischer.

- ⑩ Secondo lo psicanalista Fischer (1983) il burnout può essere considerato come un effetto di un disturbo narcisistico di personalità del lavoratore.
- ⑩ Il caricarsi di lavoro e di responsabilità risponde al bisogno di allontanare qualcosa che appare come estremamente terrificante: perdere la propria "illusione di grandezza".
- ⑩ Il senso di autostima dell'operatore "candidato" al burnout si fonda su una narcisistica illusione : la concezione errata di essere speciale e superiore; per questo motivo si impegna fino all'estremo delle proprie forze per dimostrare a sé stesso di esserlo.

Le aspettative errate di Meier (1983)

- ⑩ Seguendo un approccio cognitivo-comportamentale Meier (1983) ha concettualizzato il costrutto di burnout come il risultato della combinazione di differenti tipi di aspettative non corrispondenti con la situazione lavorativa.
- ⑩ Le aspettative di risultato.
- ⑩ Le aspettative di efficacia.
- ⑩ Le aspettative rinforzanti.

Gli approcci interpersonali.

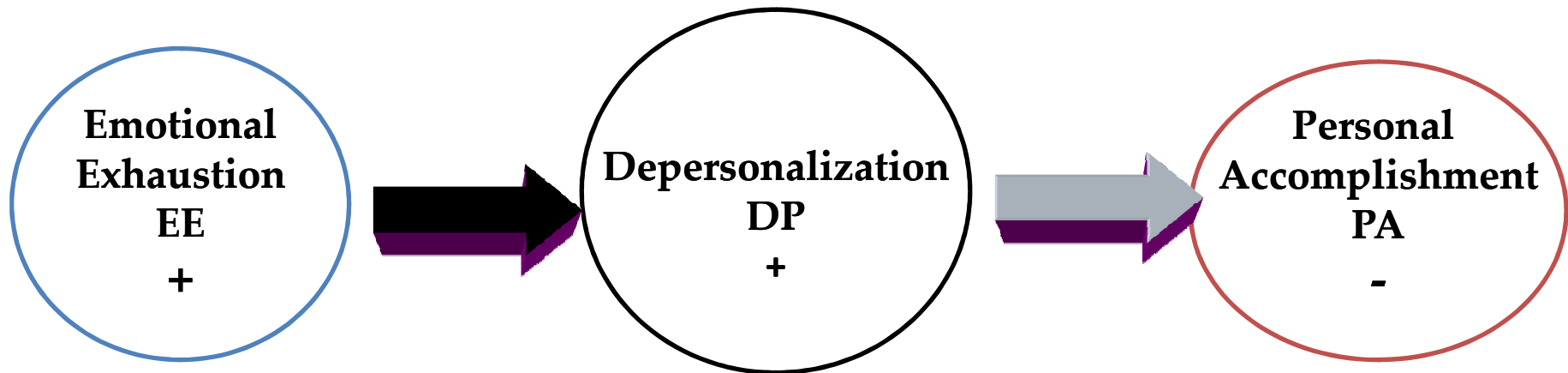
- ⑩ Il Burnout come sovraccarico emotivo.**
- ⑩ La mancanza di Reciprocità.**

Il Burnout come sovraccarico emotivo.

- ⑩ La relazione cronica d'aiuto con utenti particolarmente in difficoltà o difficili (detenuti, pazienti affetti da malattie gravi, studenti difficili, etc) sarebbe la principale causa della sindrome del burnout secondo la psicologa statunitense.
- ⑩ In uno dei primi lavori sul burnout la Maslach rivendica il background psicologico sociale che l'ha portata a vedere il burnout in termini di "una relazione sociale prolungata tra due persone: una che dà e un'altra che riceve " e che a lungo andare comporta un carico soprattutto emotivo che l'operatore fronteggia attraverso tecniche di "distacco".

Approccio Sequenziale di Maslach

LEITER AND MASLACH (1988)



Il Burnout come sovraccarico emotivo.

- ⑩ In sintesi secondo Christina Maslach (1982a, b) il burnout è un processo sequenziale che inizia con l'esaurimento emotivo vale a dire con un senso di svuotamento di ogni energia e risorsa emotiva, che per essere fronteggiato porta allo sviluppo di atteggiamenti e comportamenti, caratterizzati da cinismo e da indifferenza, rivolti in particolare verso gli utenti (depersonalizzazione). Infine, gli operatori caratterizzati da alti livelli di Burnout si autopercepiscono come scarsamente competenti e realizzati professionalmente (ridotta realizzazione personale).

La mancanza di Reciprocità.

- ⑩ Buunk & Schaufeli (1993) hanno concettualizzato il burnout come la risultante di un complesso processo di interscambio dove le persone tentano di mantenere costantemente una sorta di reciprocità in termini di costi-benefici a livello soprattutto relazionale.

Gli approcci organizzativi.

- ⑩ Il modello “ Lo Shock della realtà” (reality shock) di Cherniss.**
- ⑩ Il processo “Virulento” di Golembiewski.**

Lo Shock della realtà” (reality shock) di Cherniss.

Cherniss (1980) alcune fonti di stress:

- × *Alto Carico lavorativo*
- × *Scarsa formazione.*
- × *Routine.*
- × *Ristretta focalizzazione sui bisogni degli utenti.*
- × *Mancanza di autonomia.*
- × *Incongruenza degli obiettivi dell'organizzazione.*

Lo Shock della realtà” (reality shock) di Cherniss.

Cherniss (1980) alcune fonti di stress:

✗ *Strategie di leadership disfunzionali e supervisione insufficiente.*

✗ *Isolamento sociale.*

✗ In aggiunta a questi otto fattori organizzativi due categorie di variabili individuali:

- il bilanciamento del sostegno e delle richieste fuori dal lavoro.

- differenze personali nelle aspettative di carriera.

Lo Shock della realtà” (reality shock) di Cherniss.

Differenze personali: Cherniss (1980) 4 orientamenti di fondo nella propria carriera:

- a) L’“attivista sociale” - coloro che vogliono fare di più che aiutare solo i propri utenti;
- b) L’“artigiano” vale a dire coloro che sono intrinsecamente motivati e per il quale la crescita e lo sviluppo professionale sono di primaria importanza;
- c) Il “carrierista” che cerca ciò che convenzionalmente viene definito come successo vale a dire prestigio, rispettabilità e sicurezza finanziaria;
- d) “Self -investitors”: che preferiscono investire le proprie energie non nel proprio lavoro bensì nella propria vita personale

Il processo “Virulento” di Golembiewski.

- Secondo Golembiewski il processo del burnout inizia con la depersonalizzazione seguita dalla mancanza di realizzazione personale e, infine, dall'esaurimento emotivo.
- Burnout anche tra “NON” helping professions
- Golembiviesky e del suo gruppo di ricerca consiste nell'aver evidenziato il problema del burnout come qualcosa che è una parte intrinseca della vita non solo dell'individuo ma dell'organizzazione intera, e come tale deve essere affrontata.

MODELS OF SEQUENTIAL PROCESS -2

GOLEMBIEWSKI ET AL. (1986)



Burnout alcune riflessioni conclusive

⑩ Direttrici future

⑩ Interventi

Direttrici future

⑩ La misura del Burnout

- Incompletezza del Maslach Burnout Inventory
- Nuove misure:
- Oldenburg Burnout Inventory, (Esaurimento emotivo e fisico, Disimpegno verso il proprio lavoro in genere); Shirom-Melamed Burnout Measure (Un'unica scala di esaurimento)

Direttrici future

- Estensione anche alle professioni **NON** di aiuto;
- Orientamento al Positivo
- Nuovi costrutti: Job Engagement e Vigor
- Studi che hanno preso in esame indicatori psicofisiologici

JOB BURNOUT

Christina Maslach¹, Wilmar B. Schaufeli²,
Michael P. Leiter³

¹*Psychology Department, University of California, Berkeley, California 94720-1650;
e-mail: maslach@socrates.berkeley.edu*

²*Psychology Department, Utrecht University, 3508 TC Utrecht, The Netherlands;
e-mail: w.schaufeli@fss.uu.nl*

³*Psychology Department, Acadia University Wolfville, NS BOP 1X0 Canada;
e-mail: leiter@acadiu.ca*

Key Words work stress, organizational behavior, job engagement, stress management, job-person fit

■ **Abstract** Burnout is a prolonged response to chronic emotional and interpersonal stressors on the job, and is defined by the three dimensions of exhaustion, cynicism, and inefficacy. The past 25 years of research has established the complexity of the construct, and places the individual stress experience within a larger organizational context of people's relation to their work. Recently, the work on burnout has expanded internationally and has led to new conceptual models. The focus on engagement, the positive antithesis of burnout, promises to yield new perspectives on interventions to alleviate burnout. The social focus of burnout, the solid research basis concerning the syndrome, and its specific ties to the work domain make a distinct and valuable contribution to people's health and well-being.

[Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. \(2001\). Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology*, 52, 397-422.](#)

L'Engagement

L'engagement lavorativo è definibile come una “condizione psicologica associata al lavoro, positiva e soddisfacente, caratterizzata da vigore, dedizione e coinvolgimento”.

Il vigore risulta caratterizzato da elevati livelli di energia e resistenza mentale allo stress durante il lavoro, dall'essere disponibili a investire energie nel proprio lavoro, e dalla persistenza anche di fronte alle difficoltà.

La dedizione si riferisce alla sensazione di dedicarsi con passione al proprio lavoro e, conseguentemente, dall'esperire un senso di significato, entusiasmo, ispirazione, orgoglio e sfida.

Il coinvolgimento riguarda l'essere pienamente concentrati e felicemente assorbiti nel proprio lavoro, attraverso il quale il tempo passa velocemente e si ha difficoltà a distaccarsene.

Scala di impegno lavorativo Schauffeli

- a) Nel mio lavoro mi sento pieno di energia
- b) Nel mio lavoro, mi sento forte e vigoroso
- c) Sono entusiasta del mio lavoro
- d) Il mio lavoro mi ispira.
- e) La mattina, quando mi alzo, ho voglia di andare al lavoro.
- f) Sono felice quando lavoro intensamente.
- g) Sono orgoglioso/a del lavoro che faccio.
- h) Sono immerso/a nel mio lavoro.

⑩ 0 **Mai** 1 **Raramente** *Poche volte all'anno o meno* 2 **A volte** *Una volta al mese o meno*
3 **Regolarmente** *Poche volte al mese* 4 **Frequentemente** *Una volta alla settimana*
5 **Molto Frequentemente** *Alcune volte alla settimana* 6 **Quotidianamente**

Come prevenire il Burn Out

Allo sviluppo della sindrome e alla sua prevenzione potrebbero contribuire:

- a) La assenza/presenza di colleghi e superiori percepiti e utilizzati come modello positivo e quindi come risorse per affrontare le richieste del lavoro (Schauffeli e Buunk 1996).
- b) La percezione del contesto organizzativo (richieste e risorse) e della sua (in)capacità di *empowerment* degli operatori (p.es. impegno in corsi di formazione, crescita professionale, Leiter 1988).
- c) Disfunzionalità nella definizione dei ruoli lavorativi, dei compiti lavorativi, e dei processi decisionali e di controllo.

Variabili demografiche: correlazioni deboli e instabili indicherebbero maggiore incidenza nelle donne, nelle persone di mezza età e con rilevante anzianità di servizio.

Come trattare il Burn Out

A livello individuale o di gruppo interventi cognitivo comportamentali possono correggere aspettative e rappresentazioni erranee, ed essere integrati con tecniche di gestione dello stress e del tempo (rilassamento, sviluppo di interessi extralavorativi), di sviluppo di modalità di coping adeguato, di rafforzamento delle abilità sociali (assertività, capacità di impegno distaccato).

A livello del contesto organizzativo si possono: 1) curare lo sviluppo professionale dello staff, 2) riorganizzare compiti, ruoli e responsabilità; 3) sviluppare un management; 4) aumentare partecipazione, autonomia e problem solving; 5) ridefinire obiettivi e modalità di gestione dei programmi (Cherniss 1980).

Il BO dovrebbe avere minore incidenza nelle organizzazioni in cui:

- Si lavora per obiettivi e piani
- Il personale partecipa alle decisioni
- Compiti e mansioni sono curati e gestiti bene
- Il benessere organizzativo è monitorato.

Gli interventi

- ⑩ La quasi totalità degli studi sull'efficacia degli interventi riguarda programmi orientati all'individuo
- ⑩ Freddy e Hobfoll (1994) : inoculation training (Meinchebaum, 1990) per promuovere strategie di coping adattive e per migliorare il sostegno sociale in un gruppo di infermieri.
- ⑩ I partecipanti all'intervento hanno sperimentato significativi cambiamenti rispetto al gruppo di controllo. Più specificamente gli infermieri che all'inizio avevano punteggi più bassi in entrambe le risorse (coping e sostegno sociale) mostravano dopo l'intervento, significative riduzioni nei punteggi riguardanti l'esaurimento emotivo e la depressione.

Gli interventi

- ⑩ l'esaurimento emotivo- possa essere "gestito" attraverso programmi di ristrutturazione cognitiva e di rilassamento fisico - emotivo. La ridotta realizzazione lavorativa e la depersonalizzazione sembrano, invece, più resistenti al cambiamento. I programmi che si fondano sulla promozione del sostegno sociale sembrano non avere effetti positivi sul burnout, benché siano valutati positivamente dagli utenti.

Gli interventi

- ⑩ Solo due gli studi si sono concentrati sugli aspetti organizzativi. Nel primo caso (Pines e Maslach, 1980); gli autori descrivono un intervento che aveva come obiettivo la riduzione del burnout attraverso il ridisegno dei compiti lavorativi degli operatori in un centro di cura per bambini. Sfortunatamente non sono presentati dati quantitativi.
- ⑩ Nel secondo Golombvieski e coll. (1987) furono in grado di mostrare gli effetti positivi sul burnout e sui punteggi di turnover del loro programma di sviluppo organizzativo implementato tra i dipendenti di un'azienda farmaceutica.

Riferimenti e Sitografia

http://www.schaufeli.com/publication_index.htm

<http://maslach.socialpsychology.org/>

<http://ace.acadiau.ca/science/psyc/mleiter/>