

## EMOZIONI, ADATTAMENTO, BURN-OUT

Giovanni Guerra

[Pubblicato come: Guerra G. (2006). Meccanismi difensivi istituzionali, in Giordano M. (a cura di) *Burnout – Seminario gruppoanalitico nazionale*, Franco Angeli, Milano.]

Il tema dei rischi psicosociali nell'ambito lavorativo è diventato un tema cruciale che interpella psicologi, medici del lavoro, gestori di persone.

Un rischio particolare, tipico delle *helping professions*, è senz'altro il cosiddetto burn-out. Si tratta di un fenomeno tanto noto e discusso quanto forse poco analizzato nella sua consistenza concettuale.

In effetti, la sindrome del burn-out descrive un fenomeno tipico delle professioni di aiuto e viene abitualmente presentato come una condizione nella quale il soggetto vive uno stato di esaurimento fisico ed emozionale, di demotivazione, di irritabilità ecc.

Il fenomeno appare piuttosto riconoscibile nelle sue caratteristiche e la definizione -ancorché vaga- della sindrome viene accettata come descrizione attendibile di una realtà comunque avvertita all'interno delle organizzazioni e percepita, naturalmente, dagli stessi operatori.

Pur in una generale e generica accettazione della realtà del fenomeno, si pongono tuttavia una serie di questioni sulla validità del concetto stesso di burn-out, sulle sue cause e sugli interventi correttivi. Potremmo dire: questioni epistemologiche e tecniche cioè relative all'intervento.

Cominciamo ad analizzare le prime.

Prima di tutto ci si potrebbe chiedere se la definizione di burn-out sia internamente coerente. Per esempio, parlare di uno svuotamento emozionale- che ne è una delle caratteristiche tipiche- appare piuttosto improprio in quanto lo "svuotamento" stesso è una emozione. In questo senso, la descrizione sembra oscillare tra l'osservazione di un osservatore esterno e l'autodescrizione di un soggetto che esprime una sofferenza da un punto di vista interno. Lo "svuotamento emozionale", insomma, è un dato osservativo o una autodescrizione imprecisa se non proprio autocontraddittoria?

In secondo luogo: dove collocare teoricamente il burn-out? È possibile risalire dalla sindrome ad una dimensione teorica? o si tratta di una rappresentazione sociale diffusa che ritorna confusivamente nel linguaggio psicologico? Insomma, il burn-out come viene utilizzato nella letteratura psicologica è un costrutto psicologico (dunque un costrutto scientifico) o una rappresentazione sociale? In effetti, scienza e rappresentazioni sociali costituiscono due forme di conoscenza. Ma non si può non concordare con Bachelard (1938) sulla loro netta divaricazione: "la scienza si oppone assolutamente all'opinione." Gli stessi Autori che hanno descritto il "burn-out", hanno osservato con perplessità il rapido diffondersi del termine che ha finito per coprire una varietà praticamente infinita di situazioni sociali e personali.

In terzo luogo, si pone il problema della ricerca delle cause del burn-out. Si possono identificare, in questo ambito, due tipici orientamenti. Un filone di ricerca tende alla identificazione dei tratti di personalità che sarebbero predisponenti al burn-out. Un secondo filone di ricerca è più centrata su fattori psicosociali e organizzativi che sottolineano l'importanza di fattori quali l'essere chiamati ad espletare compiti non assolvibili per carenze organizzative o insufficienza di risorse o troppo al di sopra delle capacità dell'individuo (Jimmieson, 2000).

Queste diverse domande sollecitano ad uscire da una prospettiva che si caratterizza soprattutto per un certo empirismo per giungere ad una riformulazione della tematica meglio fondata da un punto di vista epistemologico. Riformulazione che appare indispensabile per progettare degli interventi che non siano, a loro volta, dei tentativi empirici.

### 1. APPUNTI PER UNA GENEALOGIA DEL CONCETTO DI BURN-OUT

Pur senza alcuna pretesa di completezza, vale la pena di ripercorrere, almeno per indizi, la genealogia del concetto (o dei concetti) sottesi alla discussione sul burn-out, risalendo alle fonti che

ne hanno legittimato l'uso. Uso che diventa piuttosto comune a partire dagli anni settanta/ottanta del secolo appena trascorso.

Freudenberger nel 1975 propone il termine "sindrome del burn-out" per descrivere una costellazione di sintomi caratterizzati da affaticamento fisico, mentale ed emotivo riscontrabile, in particolare, negli operatori che si occupano di igiene mentale. Freudenberger descrive il burn-out come una sensazione di fallimento, di esaurimento fisico ed emotivo che porta ad una riduzione dell'attività, tipica soprattutto delle professioni di aiuto. La causa viene individuata nello scarto tra aspettative individuali nei confronti del lavoro e la realtà deludente della situazione lavorativa. Il processo del burn-out avverrebbe in sette fasi: sintomi premonitori, riduzione dell'impegno, reazioni emotive autocolpevolizzanti o aggressive, declino, appiattimento della vita emozionale e relazionale, reazioni psicosomatiche, infine disperazione.

Se Freudenberger centra la sua analisi sulle caratteristiche personologiche del soggetto, Cherniss, riprendendo il modello della sindrome generale di adattamento di Selye, sposta il fuoco dell'attenzione dalle dinamiche soggettive individuali al contesto lavorativo. Il burn-out diventa così una ritirata psicologica dal lavoro come risposta ad un lavoro troppo stressante, all'insoddisfazione, allo smarrimento della "vocazione". Anche Cherniss propone una descrizione del processo in fasi: dallo squilibrio tra risorse disponibili e richieste lavorative, all'esaurimento emotivo dell'operatore, alla conclusione difensiva caratterizzata da distacco emotivo, rigidità, cinismo, disinvestimento del lavoro. La Maslach caratterizza la sindrome del burn-out nei termini di una triade sintomatologica costituita da esaurimento emotivo, depersonalizzazione, sensazione di ridotta realizzazione personale.

### 1.1. LO STRESS

Da questo rapido sguardo sulla letteratura che fonda la nozione di burnout, emerge chiaramente la sua derivazione dal più ampio filone delle ricerche sullo stress.

Siamo dunque rinvii alla definizione di Selye e all'insieme di tematiche che sono comprese, più o meno esplicitamente, nella Sindrome Generale di Adattamento (SGA).

Ricordiamo, prima di tutto, le osservazioni di Selye sulla risposta difensiva dell'organismo alle pressioni ambientali: una risposta che presenta degli elementi comuni a prescindere dallo specifico evento ambientale (*stressor*). Questa risposta prende il nome di stress e si sviluppa in tre fasi: allarme, resistenza, esaurimento. L'organismo, in risposta agli stimoli, tende a ristabilire il suo equilibrio omeostatico perturbato da agenti squilibranti. Quando la capacità di riequilibrare viene meno, l'organismo cede. E questa immagine di esaurimento, vale la pena di ricordarlo e sottolinearlo, è costitutiva della sindrome del burn-out.

Se l'attenzione di Selye era rivolta ai fattori ambientali stressanti come il caldo, il freddo, le sostanze tossiche e le malattie in genere, verso gli anni 70 si incominciò ad includere nella reazione dell'organismo anche le componenti psicologiche sia nel senso di risposta psicologica del soggetto sia nel senso di *stressor* psicologici.

In effetti, l'inclusione delle dimensioni psicologiche- di per sé non prevista da Selye che era interessato piuttosto ai mediatori biochimici e in particolare ad un qualche *first mediator*- avviene nel momento in cui si considera che l'attivazione emozionale può costituire il denominatore che accomuna stimoli diversi: fisici e psicologici.

L'inclusione delle variabili psicologiche può apparire quasi ovvia ma rischia di trascurare il fatto che nella trasposizione vengono veicolati anche degli elementi di base che caratterizzano la prima teorizzazione ma che non sono necessariamente altrettanto legittimi nel contesto di ricerca di importazione. In particolare vogliamo richiamare l'attenzione su due punti: la questione dell'energia e la tematica dell'adattamento.

### 1.2. L'ENERGIA

Nella SGA si può facilmente leggere il ruolo svolto dal concetto di energia. In effetti, Selye riprendeva il concetto di omeostasi, sviluppato da Cannon a partire dal concetto di *milieu interieur*

proposto da Claude Bernard. A sua volta, l'omeostasi si può ricollegare ad una concezione energetica dell'organismo impegnato a mantenere il proprio equilibrio. Il tema dell'energia è centrale nel concetto di stress e, dunque, nella genealogia e nella definizione del burn-out.

Ma nel momento in cui ci si sposta nell'ambito delle scienze psicologiche, il concetto di energia diventa un concetto particolarmente problematico. Che cosa sarebbe, infatti, l'energia psichica? Per quanto dotato di una sua apparente comprensibilità e facilità di uso rimane un concetto ampiamente controverso.

Possiamo qui riferirci alla teoria psicoanalitica che è forse l'unica teoria ad aver discusso nel modo più esteso e approfondito il concetto di energia facendone un punto centrale e però anche uno dei più controversi della costruzione freudiana.

La questione dell'energia è discussa all'interno del punto di vista "economico" secondo il quale i processi psichici consistono nella circolazione e nella distribuzione di un'energia (energia pulsionale) che va incontro a processi di aumento, di diminuzione, di equivalenza. Freud rimase sempre legato all'ipotesi che l'apparato psichico riceva delle eccitazioni di origine esterna o di origine interna ed abbia la funzione di mantenere l'energia eccitatoria al livello più basso possibile. Le eccitazioni di origine interna sono le pulsioni, tema sul quale conviene fermarsi. Prima di tutto va distinto il concetto di pulsione (*Trieb*) da quello di istinto. Quest'ultimo è molto vicino al concetto classico di istinto negli animali. La pulsione è invece un concetto-limite tra lo psichico e il somatico, che trova la fonte in uno stato di eccitazione somatica; la meta della pulsione è la soppressione dello stato di tensione, raggiungibile in un oggetto o tramite un oggetto. In questo senso, la pulsione può essere pensata in generale come la forza che alimenta le tensioni che generano i bisogni nell'Es.

Dal punto di vista economico, il funzionamento dell'apparato psichico appare un gioco di investimenti, disinvestimenti, controinvestimenti, sovrainvestimenti. I dati clinici a supporto dell'ipotesi economica sono piuttosto convincenti: dal carattere insopprimibile del sintomo nevrotico che non può essere controllato volontariamente, agli stati di lutto, al narcisismo ecc.

Tuttavia si tratta anche dell'ipotesi forse più dibattuta nell'evoluzione del pensiero psicoanalitico. È ben vero che, come si diceva, l'idea di investimento energetico (*Besetzung, cathexis*) spesso appare come la più fondamentale di tutte le ipotesi psicoanalitiche. Fin dall'inizio del pensiero freudiano, l'energia appare un concetto fisico ben definito: "a questa ipotesi può essere dato lo stesso senso che i fisici danno alla corrente di un fluido elettrico". Così come ben definito è il principio di conservazione dell'energia e il riferimento all'arco riflesso. Ma è altrettanto vero che lo schema che ne deriva è quello di una falsa fisiologia. Per esempio, l'idea che una eccitazione apportata dall'esterno all'organismo si ritrovi identica all'uscita, non ha alcun fondamento. Ciò che è scaricato come azione muscolare non ha niente a che vedere né con l'energia dello stimolo né con l'energia nervosa che percorre le vie afferenti ed efferenti dell'arco riflesso. La cosa era ben nota già alla fisiologia del tempo di Freud. Non si può negare, dunque, che da un punto di vista fisico e fisiologico, le affermazioni di Freud siano prive di significato.

Non discutiamo qui delle ragioni per le quali Freud incorre in quello che ai suoi stessi occhi non poteva non sembrare quanto meno un'imprecisione. Limitiamoci a dire che il concetto di energia psichica è utilizzato in psicologia – soprattutto in riferimento al nostro dibattito sul burn-out – senza tutto il lavoro concettuale e clinico della psicoanalisi. I rilievi critici, dunque, sollevati a proposito della psicoanalisi, valgono in modo ancor più radicale nei confronti dell'uso disinvolto, metaforico e, per di più, non discusso di altri approcci psicologici.

In tempi più recenti, la rivoluzione cognitivista ha fatto scomparire, in un certo senso, il concetto di energia. Nella tradizione cognitivista che possiamo già definire classica, la motivazione ha perso quel ruolo che era così centrale nel comportamentismo (oltre che nella psicoanalisi) fino a scomparire. Il posto della motivazione (come spinta, quasi una *vis a tergo*) viene preso dagli scopi e dagli obiettivi che il soggetto si pone. Come raggiungere gli obiettivi? Quali problemi si pongono? Come si possono affrontare e risolvere? A quali risorse si può fare ricorso? Sono queste ora, nella prospettiva cognitivista, le domande intorno alle quali ci si interroga.

Anche l'emozione, per molti versi legata alla motivazione, ha ricevuto una nuova valorizzazione ma inquadrata in un contesto differente: dal paradigma energetico si è passati infatti al paradigma informazionale.

Senza proporre una rassegna delle differenti posizioni cognitive sull'emozione, basti citare, a titolo di esempio, la teoria di Lazarus nella quale la valutazione cognitiva svolge un ruolo cruciale. Lazarus distingue differenti tipi di valutazione: una valutazione primaria sul valore positivo, stressante o neutro per lo stato di benessere dell'evento o della situazione; una valutazione secondaria che verte sulle risorse a disposizione per farvi fronte; una rivalutazione, infine, che permette di monitorare la situazione stimolo e le strategie per affrontarla, modificando anche le precedenti valutazioni. La sequenza può essere ulteriormente dettagliata ma, in ogni caso, il punto qualificante consiste nell'intervento della componente cognitiva dell'emozione che è chiamata, in sostanza, a controllare attraverso strategie di *coping* o di *problem solving* (non discutiamo qui la distinzione) le richieste esterne e interne, valutando le risorse a disposizione.

L'emozione è, dunque, un processo cognitivo che può naturalmente, come ogni altro processo cognitivo, incorrere in errori. Il burn-out, letto all'interno di questa cornice di riferimento, appare come un qualche errore o fallimento in qualche tappa del processo di valutazione.

È ben vero che nei lavori dei cognitivisti si può ritrovare frequentemente espressioni che rinviano ad una concezione energetista. Per esempio, Folkman (*et al.*, 1986) parla di richieste interne ed esterne che "intaccano o esauriscono le risorse possedute". Ma, in effetti, sembra il residuo di un linguaggio tradizionale o il segnale di una scarsa cura della coerenza del paradigma di indagine scelto.

### 1.3. L'ADATTAMENTO

La tematica dello stress implica inevitabilmente una discussione del tema dell'adattamento.

Nel modo classico di affrontare lo stress possiamo riconoscere una rappresentazione dell'adattamento che propone chiaramente ed esplicitamente la relazione tra organismo e ambiente sul modello stimolo/risposta.

Due questioni ne emergono.

La prima deriva dal considerare l'adattamento come risposta alle richieste di un ambiente che cambia. L'ambiente, modificandosi, sollecita l'organismo ad adeguarsi alle nuove esigenze. Si potrebbe qui riprendere il "principio delle regine rosse" come van Valen, ispirandosi ad *Alice nel paese delle meraviglie*, ha chiamato l'obbligo per gli organismi di inseguire i cambiamenti ambientali, pena la scomparsa. In questa ottica, tutto il problema risiede, dunque, nelle capacità e nelle risorse dell'organismo/soggetto ad adeguarsi all'ambiente che cambia seguendo una propria evoluzione indipendente e incontrollabile. Vale la pena di sottolineare che ne consegue una rappresentazione dell'organismo e del soggetto passivi, costretti a rispondere agli stimoli, a inseguire cambiamenti imposti.

Ma prima conviene soffermarci su una seconda questione. Selye, ponendo l'accento sulla omeostasi, sullo stato stazionario, finisce per favorire una rappresentazione statica dell'organismo che sarebbe teso solo a mantenere il proprio stato originario. Ne nasce, dunque, una immagine dell'organismo che potremmo senz'altro qualificare come rigida e, paradossalmente, ben poco adattativa. Accettando questo punto di vista, dovremmo ammettere che praticamente qualunque elemento o caratteristica dell'ambiente può diventare uno *stressor*. La cosa sembra abbastanza irragionevole, come aveva già a suo tempo sottolineato von Bertalanffy, osservando che se "la vita non avesse fatto altro che tornare al cosiddetto equilibrio omeostatico, essa non avrebbe mai potuto progredire oltre l'ameba".

In funzione di questi limiti dell'impostazione più tradizionale, si sono imposti due spostamenti significativi nella ricerca sullo stress che, da una parte, è andata sviluppando l'indagine sulla persona inserita nel contesto e, da un'altra parte, ha richiamato l'attenzione sull'adattamento come processo attivo dell'organismo/soggetto.

Il primo spostamento concerne l'attenzione che dal soggetto e dalle sue caratteristiche si orienta verso la considerazione delle caratteristiche ambientali. Questo spostamento non è di poco momento e riprende, in definitiva, la posizione classica che era già di Kurt Lewin, giusta la formula  $C=f(P \times A)$ : il comportamento (C) è funzione (f) delle caratteristiche della persona (P) e delle caratteristiche dell'ambiente (A). Lungo questa via si sono sviluppate linee di ricerca tese ad identificare i grandi eventi stressanti della vita: i *life events* come lutti, divorzio, perdita del lavoro, ecc. e il loro effetto sia singolo sia cumulativo. Al centro, allora, non vi sono più soltanto né tanto le caratteristiche del soggetto quanto le caratteristiche dell'ambiente.

Il secondo spostamento, relativo all'attività dell'organismo/soggetto nell'adattamento, è particolarmente interessante perché si ricollega con il tema appena discusso dell'emozione.

Si è già accennato, seppur brevemente, proprio trattando dell'emozione alle ipotesi sul *coping* e sul *problem solving* ovvero alle strategie messe in atto per far fronte alle richieste ambientali. Da questo punto di vista, l'adattamento è concepito non tanto come una risposta obbligatoria ad uno stimolo ma come una soluzione trovata dall'organismo/soggetto ai problemi posti dall'ambiente. La rappresentazione che ne deriva è quella di un organismo/soggetto attivo e non più passivo.

Anche questa nuova interpretazione dei processi adattativi solleva però degli interrogativi. Sia nella versione dell'organismo/soggetto più passiva sia nella versione più attiva, l'adattamento è pensato come una risposta nei confronti dell'ambiente. La risposta può essere concepita più sul modello dell'ipotesi S-R (passività) o più sul modello del *problem solving* (attività): due modelli piuttosto differenti. Ma in ogni caso potremmo dire che le due ipotesi sull'adattamento portano a leggere il burn-out come fallimento o delle capacità di risposta o delle strategie di *problem solving*.

Inoltre, entrambe le prospettive condividono la rappresentazione dell'ambiente come ciò che circonda l'organismo/soggetto. Messa in questi termini, si tratta di una descrizione piuttosto anodina che disegna l'ambiente come uno sfondo impassibile, uguale per tutti i soggetti (e potremmo aggiungere- per tutte le specie).

Le ipotesi più o meno esplicite sull'emozione e sull'adattamento determinano naturalmente anche l'interpretazione del burn-out. Ci sono concettualizzazioni alternative dell'emozione, dei processi adattativi, dell'ambiente e, dunque, anche del fenomeno del burn-out? È quanto discuteremo ora.

## 2. PRECISAZIONI

Nel riprendere gli elementi della discussione, dobbiamo sottolineare ancora la stretta connessione tra emozione e adattamento. Per essere il più possibile chiari ed espliciti, saremo obbligati a dilungarci nella presentazione di alcuni punti di vista cruciali

### 2.1. L'EMOZIONE

Pur aderendo all'idea di leggere il burn-out come un fenomeno emozionale, la nostra via è differente: all'immagine del burn-out come esaurimento, come usura, possiamo contrapporre l'ipotesi del burn-out come pieno di emozioni non elaborabili.

Questa ipotesi è debitrice del concetto di emozione formulato da Ignacio Matte Blanco (1975, 1988).

Fin dalle prime teorizzazioni sulla emozione, un punto indiscusso è l'attivazione del Sistema Nervoso Autonomo. James e Lange attribuiscono decisamente il primato proprio all'*arousal* neurovegetativo rispetto al quale la qualificazione soggettiva (la denominazione dell'emozione) appare un'operazione successiva. A questa teoria, detta "periferica", si affianca la teoria "centrale" di Cannon e Bard secondo la quale la percezione di uno stimolo attiva sia le vie neurovegetative sia le vie corticali. In ogni caso, il primo movimento dell'emozione è attribuito ad un elemento (che diventerà un *input* nelle teorie cognitive) che elicitava un'attivazione neurovegetativa e somatica.

Partendo da questo assunto, si muove anche la teoria di Ignacio Matte Blanco che rilegge l'emozione all'interno del contesto teorico psicoanalitico.

L'emozione, per Matte Blanco, è composta da diversi elementi: la sensazione-sentimento e il pensiero ovvero un'attività proposizionale che stabilisce relazioni. Quanto alla prima componente, si deve riconoscere che la "pura" esperienza sensoriale di partenza dà sempre luogo ad un'immagine che si sviluppa sino a diventare esperienza percettiva. L'esperienza sensoriale iniziale è così sottoposta ad un processo di attività proposizionale ovvero ad un processo di pensiero che eventualmente si conclude in una percezione definibile come il luogo di convergenza della sensazione e del pensiero. Per sua natura la sensazione si pone, relativamente alla coscienza, in una zona periferica, un po' opaca fino a che il pensiero non la pone in una zona più centrale. A sua volta, il pensiero delle emozioni si caratterizza per: a) una generalizzazione di alcune caratteristiche concrete dell'oggetto; b) tali caratteristiche sono al loro massimo grado; c) l'oggetto conseguentemente rappresenta tutti gli oggetti simili. Generalizzazione, massimizzazione e irradiazione costituiscono e caratteristiche della emozione.

Le caratteristiche dell'emozione sono quelle del modo di funzionare dell'Inconscio - così come lo stesso Matte Blanco le ha proposte riformulando le leggi dell'inconscio in termini logici.

Per Matte Blanco, infatti, l'Inconscio non è solo né tanto un contenitore di contenuti rimossi quanto un modo specifico di funzionare della mente. Questo modo si può cogliere per differenza dal modo di essere del sistema conscio esemplarmente rappresentato dalla logica aristotelica. La logica aristotelica si fonda sui principi di identità, di non contraddizione, del terzo escluso ed è definita da Matte Blanco *asimmetrica* proprio per il fatto che distingue e differenzia oggetti e rappresentazioni. Riprendendo le leggi freudiane del funzionamento dell'inconscio, Matte Blanco nota che siamo in presenza di un'altra logica definibile come *simmetrica*, rinvenibile tipicamente nel modo di presentarsi dei sintomi e dei sogni. I principi che governano la logica simmetrica sono:

1. principio di generalizzazione: il sistema inconscio tratta una cosa individuale (persona, oggetto, concetto) come se fosse un elemento di una classe che contiene altri elementi; tratta questa classe come sottoclasse di una classe più generale e così via. Nella scelta delle classi e di classi sempre più ampie, l'Inconscio preferisce quelle funzioni proposizionali che per un verso esprimono una generalità crescente e, per un altro, conservano alcune caratteristiche peculiari della cosa individuale da cui sono partite; un esempio di generalizzazione si può trovare proprio in *Pulsioni e loro destini* laddove Freud scrive che: "L'esterno, l'oggetto, l'odiato sarebbero a tutta prima identici";
2. l'inconscio tratta la relazione inversa di qualsiasi relazione come se fosse identica alla relazione: le relazioni asimmetriche sono trattate come se fossero simmetriche: per esempio, il padre può essere anche il figlio del proprio figlio, il braccio una parte del corpo ma anche il corpo una parte del braccio e così via. Ne consegue che: a) non può esserci alcuna successione, b) la parte è identica al tutto. Tutti i membri di una classe sono trattati come identici e intercambiabili a prescindere dalla possibile appartenenza ad altre classi.

Date queste caratteristiche dell'inconscio, possiamo affermare che la mente umana è un sistema bi-logico, cioè formato dalle due logiche: asimmetrica e simmetrica, la prima funziona in termini proposizionali-relazionali, la seconda in termini di generalizzazione. Un aspetto fondamentale è l'interazione tra le due logiche tale per cui l'atto del pensiero (attività proposizionale- relazionale, propria della logica asimmetrica) è costantemente indotto all'attività per il fatto di essere circondato da simmetria. Il pensiero costruisce delle "borse" di simmetria, introduce una rottura di simmetria, crea una differenziazione. L'essere simmetrico cioè fornisce al pensiero un'inesauribile sorgente di conoscenza, una materia infinita da cui nascono i significati, il senso, la conoscenza.

L'emozione, caratterizzata per la contemporanea presenza di simmetria e di attività proposizionale, è, a sua volta, una struttura bi-logica.

Le emozioni in quanto insiemi infiniti sono inesauribili. L'attività del pensiero cosciente (asimmetrico, dividente) sviluppa gli elementi proposizionali, ritaglia delle "borse di simmetria", crea dei pensieri: dall'universo infinito dell'emozione (logica inconscia, simmetrica) si ritagliano così dei significati che peraltro sono solo alcuni tra quelli possibili a partire da quella emozione.

Si tratta di un'operazione di "finitizzazione" dell'infinito: pensare l'emozione è dare un senso all'esperienza. Si comprende quindi chiaramente la definizione che Matte Blanco dà dell'emozione quale matrice del pensiero. Non più, dunque, un conflitto tra l'irrazionale e il razionale, tra la passione e la ragione ma interazione (certo complessa e imprevedibile) tra due forme di pensiero antinomiche. Ma va notato come proprio in questa antinomia si trovi anche la fonte della creatività.

Ci sembra di poter affermare che la creazione di pensieri (di borse di simmetria) è governata da due principi che potremmo definire "principi selettivi" che vincolano e restringono le possibilità di finitizzazione <sup>1</sup>.

Un principio selettivo è senz'altro legato alla storia del soggetto. Nel corso dello sviluppo, il soggetto struttura le proprie modalità di dare senso alle sue esperienze, alle sue relazioni ecc. Sono quelle modalità che costituiscono poi le caratteristiche tipiche di un soggetto, il suo modo di sentire, di essere.

Un secondo principio selettivo è di natura sociale e culturale. L'elaborazione delle emozioni non è solo una vicenda personale ma, qui in accordo con tutte le teorie delle emozioni, ha un risvolto "sociale". Abitualmente questo aspetto viene discusso in relazione ai processi di comunicazione. Vi è però una interpretazione molto più penetrante che possiamo presentare utilizzando i contributi di Elliott Jaques sui sistemi sociali come difesa dall'ansietà psicotica e di Bion sulla vita dei gruppi.

I due Autori, pur in relazioni a contesti differenti, mettono in luce ciò che costituisce l'elemento fondante l'interazione umana: la *condivisione* delle fantasie, delle ansietà, delle difese, in una parola potremmo dire: la condivisione delle emozioni e della loro elaborazione, per quanto questa possa essere "primitiva".

Riprendiamo in breve le posizioni di questi Autori.

Elliott Jaques (1955) avanza l'ipotesi che "uno dei più importanti elementi di coesione che lega gli individui in associazioni umane istituzionalizzate è quello di difesa contro l'ansia psicotica" (p. 609). Questo non vuol dire che le istituzioni siano psicotiche ma che presentano manifestazioni di irrealtà, scissione, ostilità, sospetto che se fossero espresse da un soggetto farebbero senz'altro pensare a dei sintomi psicotici. Probabilmente è proprio l'incontro con il sociale che suscita ansietà e riattiva dei modi primitivi di funzionare della mente. Contro tali ansietà, si costituiscono delle difese che hanno la fondamentale caratteristica della condivisione: attraverso i processi di identificazione proiettiva e introiettiva i membri di un sistema sociale si trovano a condividere i medesimi oggetti e i medesimi meccanismi di difesa. Si definisce così una duplice reciprocità: tra i membri e tra i meccanismi di difesa sociali e individuali. Sulla reciprocità si fonda la coesione sociale.

Bion, quasi restringendo il campo di osservazione, si occupa del gruppo distinguendone due livelli della vita. Un livello è dato da quello che Bion ha chiamato il "gruppo di lavoro" nel quale convergono gli obiettivi e gli scopi coscientemente condivisi e razionalmente organizzati. La vita del gruppo di lavoro richiede un certo grado di maturità, capacità di collaborazione, tolleranza della frustrazione. Un altro livello è invece costituito dalla mentalità del gruppo che funziona come unità senza che questo sia il prodotto di una scelta cosciente dei suoi membri, a volte persino in contraddizione con la volontà e i desideri dei singoli. La mentalità di un gruppo si qualifica nei tre "assunti di base": dipendenza, accoppiamento, attacco/ fuga. Si tratta di emozioni intense e primitive nelle quali sono presi i membri del gruppo in modo immediato, inevitabile, inconscio.

Abbiamo richiamato brevemente le posizioni di Jaques e Bion per diverse ragioni fra loro collegate. Le ansietà sociali così come gli assunti di base sono, di fatto, delle emozioni condivise e presentano la logica tipica dell'inconscio.

È all'interno di questo punto di vista che collochiamo la tematica dello stress e del burn-out: ci sembra, infatti, che il livello di osservazione e di intervento più pertinente sia dato proprio dal

---

<sup>1</sup> In questa prospettiva, il cambiamento è legato proprio alla promozione di nuovi principi selettivi.

livello del gruppo. Questo non esclude, ovviamente, né la sofferenza individuale né l'intervento diretto al singolo. Ma nell'ambito delle *helping professions*, il richiamo al contesto ci sembra fondamentale. Si può intendere il contesto almeno in due modi. Da un parte, infatti, il gruppo di lavoro (e l'organizzazione di appartenenza) costituisce la cornice all'interno della quale prende senso il lavoro (su questo punto saremo più precisi nel paragrafo 2.3). Da un'altra parte, quand'anche si trattasse di un lavoro svolto singolarmente, saremmo sempre in presenza di un altro gruppo: il gruppo di riferimento cioè il gruppo ideale che costituisce il parametro di misura e di valutazione del lavoro del singolo. I processi di costruzione della propria identità professionale ruotano proprio intorno alla interiorizzazione dei modelli formativi. Si può diventare professionisti dell'aiuto solo dopo essersi misurati, attraverso la formazione, con i maestri, identificandosi con e differenziandosi da essi.

## 2.2. L'ADATTAMENTO

Proprio sulla base della natura sociale delle emozioni, possiamo ricollegarci alla seconda tematica che ci proponevamo di discutere: l'adattamento. Per enunciare in breve la nostra posizione, diremo che leggiamo i processi di adattamento come un processo di costruzione dell'ambiente.

Questa breve enunciazione richiede qualche parola di esplicitazione.

Parlando di adattamento, il riferimento è prima di tutto alle teorie darwiniane che hanno fornito la cornice all'interno della quale si collocano di fatto le ricerche biologiche e psicologiche.

Consideriamo prima di tutto gli aspetti biologici.

Tra le diverse interpretazioni dell'adattamento, troviamo l'ipotesi che Varela, Thompson e Rosch (1991) hanno chiamato della co-evoluzione e della co-determinazione e, all'interno di questa, l'ipotesi cruciale, ai nostri fini qui, della costruzione dell'ambiente.

L'ambiente non è considerato come un dato con il quale l'organismo deve fare i conti ma è costruito dall'organismo stesso che *seleziona* nel mondo che lo circonda quei pezzi che sono per lui significativi. In effetti, il mondo può essere suddiviso e assemblato in infiniti modi per dare un "ambiente"; ma per sapere qual è precisamente l'ambiente di un certo organismo dobbiamo considerare appunto l'organismo che lo abita o –più propriamente- lo costruisce. Con Lewontin, si potrebbe dire che, da questo punto di vista, l'ambiente degli organismi è codificato nel loro DNA, invertendo in un certo senso la posizione di Lamarck. Questi infatti insisteva sull'idea che i cambiamenti del mondo esterno determinassero i cambiamenti delle strutture interne. Viceversa qui sono piuttosto i geni che, segnando i limiti fisiologici e morfologici dell'organismo, aiutano a costruire l'ambiente.

Per ogni specie l'ambiente è un qualcosa di diverso. Le specie vivono tutte nello stesso mondo ma non sono immerse tutte nello stesso ambiente: ciascuna ha costruito il proprio, di questo ha esperienza e rispetto a questo esprime delle azioni adeguate.

Un secondo concetto cruciale biologico, all'interno di una visione evuzionista, è quello di selezione. In effetti, l'essenza della teoria di Darwin si trova nell'idea di selezione naturale che si fonda sul postulato della variazione.

Su questo punto va ripreso e criticato un implicito che spesso grava nell'interpretazione dell'evoluzione selettiva. Ogni "tratto" selezionato costituirebbe un aspetto migliorativo: l'evoluzione biologica costituirebbe un vantaggio, l'adattamento è miglioramento, vivremmo, come direbbe il leibniziano dottor Pangloss, nel migliore dei mondi possibili.

Non è questa la sede per discutere di questa impostazione che riprende l'immagine di un progresso biologico (ma, per estensione, anche sociale) che si autolegittima e si autogiustifica: ciò che si afferma, per il fatto stesso di affermarsi, avrebbe un sicuro valore migliorativo. Basterà rinviare alle penetranti critiche di Stephen J. Gould e alla sua suggestiva proposta dei "pennacchi"<sup>2</sup>: ci sono delle circostanze casuali che offrono delle occasioni per degli sviluppi contingenti,

---

<sup>2</sup> Il riferimento di Gould era al creativo uso dei pennacchi sferici della cupola dell'Ascensione di S. Marco fatto dai mosaicisti che vi avevano inserito le figure antropomorfe dei quattro fiumi biblici che versano dell'acqua ai loro piedi appunto nello spazio triangolare, rastremato verso il basso, delimitato dagli arconi.

imprevisti e imprevedibili che non rispondono ad alcun progetto migliorativo ma che comunque aprono vie nuove.

Nell'ambito psicologico, per vie diverse, Piaget e Freud offrono un'idea precisa di ambiente come prodotto della costruzione da parte del soggetto. Per Piaget, lo sviluppo è un processo di autorganizzazione: il centro al quale si riferisce lo sviluppo è il soggetto stesso. Alla (auto) costruzione del soggetto corrisponde una correlativa costruzione dell'ambiente che è costantemente diverso in relazione allo stadio di sviluppo. Ma l'uomo *costruisce* la realtà, il proprio ambiente di vita, anche in un altro modo cioè attribuendo senso alle sue esperienze, alla sua storia, alle sue relazioni. Da dove viene la capacità dell'uomo di dare significati sempre nuovi alla realtà ovvero di costruire realtà di significato differenti? Freud fornisce una via di risposta nel proporre la dimensione dell'Inconscio (Ics) e la complessa articolazione dell'apparato psichico. A questo proposito, la rilettura di Matte Blanco dell'inconscio in termini di bi-logica, come abbiamo visto nel paragrafo precedente, offre una pista molto interessante.

### 2.3. LA COSTRUZIONE DELL'AMBIENTE: IL GRUPPO

Sostenendo che l'ambiente è ciò che le specie (in campo biologico) e gli individui e le collettività (in campo psicosociale) costruiscono, siamo anche chiamati a descrivere con puntualità il processo di costruzione.

Il concetto chiave è il concetto di *chiusura organizzativa* (Varela e Goguen, 1978, Varela, 1980). Con questo termine si definisce la rete di interazioni che permette di identificare un sistema. Un sistema si dice organizzativamente (operazionalmente) chiuso se è caratterizzato da processi che: (a) dipendono ricorsivamente gli uni dagli altri per generare e realizzare i processi stessi e (b) costituiscono il sistema come una unità riconoscibile nello spazio in cui esistono i processi. È certamente facile identificare un individuo perché la sua unità è data in modo evidente dalla barriera topologica costituita dal suo corpo. Non altrettanto si può dire di un insieme sociale: un gruppo o un'organizzazione.

Come procedere allora? Nella descrizione di un sistema sociale, come altrove abbiamo proposto (Guerra, 2003, Guerra e Zeloni, 2001), le variabili da considerare sono moltissime ed è assai improbabile -di fatto impossibile- identificare un unico asse capace da solo di definire un sistema e il suo ambiente. Proprio per questo, per chi descrive e/o interviene in un sistema, l'elemento da ricercare è la specifica modalità attraverso la quale quel sistema seleziona e pone in relazione le componenti che lo costituiscono.

È scontato individuare negli obiettivi, nella *mission*, nella finalità esplicita di un gruppo o di un'organizzazione il punto di riferimento che ne chiarisce il senso e permette nello stesso tempo di individuare gli eventuali errori o disfunzioni. Tuttavia ci sembra che la condivisione razionale e pubblica intorno agli obiettivi sia solo una componente della costruzione del sistema. Non è possibile trascurare e nemmeno sottostimare il ruolo giocato dalle fantasie intorno all'oggetto di lavoro e dalle correlative difese individuali e collettive. Così come il ruolo dei saperi e delle tecnologie e degli strumenti disponibili: è indubbio che nuovi strumenti o nuove tecnologie permettono nuovi modi di pensare il lavoro e possono sviluppare anche nuove fantasie.

La modalità tipica di un gruppo o di un'organizzazione di combinare questi elementi, di chiuderli organizzativamente costituisce la cultura di quel sistema. Entrare a far parte di un gruppo o di un'organizzazione implica l'acquisizione di quella cultura. Il che non vuol dire che il singolo soggetto non possa essere a sua volta, in quanto componente nuova, un elemento di cambiamento del sistema.

### 3. RITORNO AL BURN-OUT

Il percorso attraverso la presentazione della nostra posizione sui temi dell'emozione, dell'adattamento, della costruzione dell'ambiente permette di tornare al tema del burn-out formulando la seguente ipotesi: il burn-out è l'espressione di un disadattamento (individuale e collettivo) che segnala un fallimento nella costruzione di sé e dell'ambiente.

Parliamo di “individuale” e di “collettivo” in modo non indifferenziato ma senz’altro volendo uscire dalla contrapposizione così frequentemente ripetuta tra i due termini. Si tratta di una contrapposizione che, da un punto di vista psicosociologico, non ha alcun senso. Se, come da tradizione, manteniamo la distinzione tra individuo, gruppo, organizzazione è solo in funzione del fatto che siamo confrontati con livelli di osservazione differenti. Se osserviamo un livello, l’altro diventa sfocato e viceversa. Ad ogni livello compaiono dei fenomeni non osservabili e non interpretabili collocandosi ad un altro livello. Tuttavia riteniamo che la logica dei processi adattativi (e naturalmente disadattativi) sia la stessa a livello individuale e a livello sociale.

Dobbiamo ora affrontare anche una precisa domanda: perché questa forma speciale di stress (il burn-out) colpisce le professioni di aiuto, le persone che lavorano con e “su” altre persone?

Un punto critico del burn-out nella versione tradizionale –come dicevamo introducendo questo scritto- è dato dal fatto che si limita a registrare uno stato d’animo soggettivo individuale senza riuscire a prendere in considerazione l’universo delle fantasie (consce e inconsce, individuali e condivise) degli operatori intorno al proprio lavoro. Gli autori che, come Freudenberg, Cherniss, Maslach, si sono occupati del burn-out fornendone il quadro di riferimento hanno sì sottolineato il ruolo giocato dalle idealità frustrate tuttavia non sono entrati nel merito di tali idealità. In nostri lavori precedenti, abbiamo molto insistito sulle fantasie legate all’idea di curare, di far guarire, di far crescere, di cambiare l’altro, fantasie certamente connotate di onnipotenza e proprio perciò anche fonte di ansietà di fronte al rischio del fallimento. È un po’ come se si dicesse: “se non faccio guarire, faccio morire; se non riesco a far apprendere, rendo ignorante; se non faccio crescere, promuovo la regressione ... ecc.”. Si tratta di una espressione tipica del pensiero simmetrico (inconscio, emozionale).

Confrontarsi con questo universo di fantasie è naturalmente molto faticoso e richiede inevitabilmente l’attivazione di meccanismi difensivi a protezione del soggetto. Tali meccanismi, come dicevamo, sono un prodotto tanto individuale quanto collettivo. Il processo formativo e la socializzazione all’ambiente di lavoro promuovono un universo di difese già strutturate e messe a disposizione- per così dire- del soggetto (Menzies, 1970, Guerra, 1992).

Per esporre la nostra tesi in modo sintetico diremmo che il burn-out in accordo con gli autori citati è in relazione a un processo di adattamento “fallito” o diventato disadattativo. Ma poiché l’adattamento, come abbiamo sostenuto, è la costruzione di un ambiente e non l’adesione a un universo già dato, il disadattamento (burn-out) deve essere pensato in relazione all’ambiente costruito da quel gruppo secondo il meccanismo della chiusura organizzativa che abbiamo indicato: le fantasie e le difese ne costituiscono un elemento fondamentale.

Proponiamo la presentazione e la discussione di un caso che confidiamo permetterà di chiarire la nostra ipotesi a partire da un materiale clinico.

### 3.1. UN CASO

Si tratta di un’esperienza di lavoro di formazione con il personale di un reparto di ginecologia oncologica. È un reparto che presenta tutte le caratteristiche che, nella vulgata classica, predispongono al burn-out. L’obiettivo della domanda che ci fu rivolta era di trattare, attraverso un lavoro di gruppo, il rapporto con la paziente. Il presupposto implicito ed evidente era la mancanza, negli operatori, di una sufficiente competenza al riguardo: presupposto, si badi bene, ribadito dalle stesse infermiere negli incontri preliminari.

Pur partendo come esigenza delle infermiere, al lavoro formativo erano stati invitati anche i medici del reparto. Però i medici disertarono gli incontri senza motivazioni esplicite dopo i primi due- tre incontri. Non si può negare che l’incontro tra i due gruppi professionali era stato caratterizzato da una piuttosto vivace protesta delle infermiere nei confronti dei medici. Protesta che ruotava intorno a due punti: l’assenza fisica dei medici dal reparto e quello che veniva definito un accanimento terapeutico nei casi senza speranza.

Queste proteste si svilupparono all'interno della presentazione dei casi che rivelavano, nelle infermiere, una indiscutibile buona competenza nel trattare situazioni decisamente complesse. La domanda iniziale esplicita si rivelava così non esattamente pertinente.

Dunque, l'implicito da cui si era mosso il lavoro di gruppo non era un presupposto corretto, per quanto accettato e sostenuto dalle partecipanti stesse. Il lavoro, proseguito nell'arco di un anno, permise di far apparire un po' alla volta un elemento che precisava in modo sempre più definito la sofferenza delle infermiere: la difficoltà, per non dire proprio il rifiuto e l'impossibilità, di trattare le pazienti che negano la gravità della loro malattia.

La comparsa di questo tema risulta particolarmente chiarificatore in due direzioni: nei confronti del lavoro di assistenza e nei confronti della protesta contro i medici.

Infatti, non è tanto il lavoro con pazienti portatrici di malattia a prognosi infausta o terminali a essere fonte di sofferenza ma la negazione da parte delle pazienti della gravità della loro condizione. È qui che allora vengono meno le parole e la possibilità stessa di stare accanto alle pazienti. Si può far fronte alla angoscia dei pazienti e anche dei familiari in termini di contenimento, come si era visto nella vasta casistica discussa durante gli incontri. La negazione della malattia, invece, lascia tutta l'angoscia nelle infermiere che conoscono la gravità della situazione ma non sanno come interagire perché non sanno cosa condividere con la paziente.

Questo, dunque, sembra il punto difficile: si potrebbe definirlo il *locus minoris resistentiae* o la vulnerabilità o, ancora, il fattore di rischio di burn-out di questo gruppo di lavoro.

Ci torneremo ancora più avanti ma intanto, restando sulla vicenda del gruppo, possiamo vedere come tenendo quale riferimento questa difficoltà, si chiarisca pure il senso della protesta nei confronti dei medici per il supposto accanimento terapeutico: anche questo, infatti, può essere letto come una negazione della malattia e della sua inevitabile evoluzione.

Anche l'altro tema della protesta delle infermiere nei confronti dei medici, cioè la loro assenza, che si potrebbe definire di "sofferenza organizzativa" può prendere dei nuovi significati. La questione non è risolvibile misurando se i medici siano davvero presenti o meno in reparto: l'assenza è un'assenza simbolica, non certo quantificabile in termini di tempo e di presenza fisica. Si tratta di una duplice assenza: i medici, da una parte, si sottraggono al confronto con la quotidianità e dunque lasciano la pesantezza del reggere l'angoscia alle sole infermiere; d'altra parte, non danno quelle risposte rassicuranti e onnipotenti che, in fondo, le infermiere si attendono. A nostro avviso, la scomparsa dei medici dal lavoro formativo è da mettere in relazione proprio alla percezione di questa duplice e troppo esigente richiesta delle infermiere.

### 3.2. DISCUSSIONE DEL CASO: EMPATIA, SIMPATIA, ANTIPATIA.

In che senso questo caso può aiutarci a vedere più chiaramente il problema del burn-out?

Partiamo dal punto di sofferenza: la negazione o diniego della gravità malattia da parte delle pazienti. Quali effetti può avere la negazione negli operatori che, peraltro, dimostrano di sapere abitualmente condividere la sofferenza con competenza e offrendo un vero aiuto? Il diniego come "rifiuto di riconoscere la realtà di una percezione traumatica" (Laplanche e Pontalis, 1967) da parte della paziente che cosa determina nelle infermiere?

Per rispondere alla domanda, dobbiamo prendere in considerazione le fantasie delle infermiere sulla cura e sulla guarigione che sono, prima di tutto, fantasie condivise dal gruppo professionale e di lavoro. Il gruppo è senz'altro ben attrezzato per far fronte alla malattia grave e terminale. Potremmo dire che le nostre infermiere non sono così ingenui e sprovviste da non essersi confrontate con il fallimento delle cure e con la morte. Ma è il rifiuto della malata di affrontare realisticamente la propria condizione ad avere un effetto destabilizzante: le difese ben strutturate e anche efficaci diventano allora insufficienti. È come se le infermiere dicessero: "si può aiutare chi è in condizione di bisogno e lo riconosce; ma se questa paziente nega il suo bisogno, qual è la mia posizione? Che cosa posso fare? Che ci faccio qui?". L'impossibilità di far fronte a queste situazioni denuncia il fallimento delle difese. Il tutto aggravato dal fatto che un interlocutore privilegiato che potrebbe essere d'aiuto, quale è il medico, di fatto si sottrae, viene meno. Venir

meno ben comprensibile alla luce della forza delle richieste, delle esigenze e delle speranze delle infermiere che inevitabilmente risultano minacciose per il medico cui sono dirette in quanto gli fanno subito avvertire la sua impotenza, essendo lui stesso, tra l'altro, già impegnato per suo conto a confrontarsi con le proprie angosce.

Si è molto e giustamente insistito sul termine "empatia" come caratteristica fondamentale del lavoro delle *helping professions*. Pur se si deve riconoscere che il termine ha assunto una connotazione piuttosto vaga<sup>3</sup>, ci sembra opportuno riprenderlo qui in quanto permette di vedere che l'elemento cruciale non è tanto l'empatia diminuita o scomparsa ma la mancanza o l'impossibilità di "simpatia" cioè l'impossibilità di condividere le stesse emozioni. Si può reggere un'angoscia condivisa ma esserne l'unico portatore diventa un compito che le nostre infermiere denunciano come impossibile, vera fonte di sofferenza, esplicito fattore di rischio.

La capacità empatica, la capacità cioè di identificarsi con l'altro ma anche di staccarsi dall'identificazione mantenendo il proprio ruolo, è senz'altro una capacità propria delle persone di quel gruppo. L'empatia appare così più propriamente una *simpatia* cioè una capacità di condividere i medesimi sentimenti con qualcuno pur avendo posizioni diverse (curante e curato). Viceversa la cultura (la chiusura organizzativa) del nostro gruppo di lavoro non sembra prevedere - per così dire - il diniego della gravità della malattia. È qui che si apre la falla disadattativa. La negazione è una perturbazione che il sistema gruppo non riesce ad assorbire nella sua cultura: nell'ambiente che ha costruito, si presenta come un fattore dirompente.

È ben noto il rischio che l'empatia finisca per diventare (con) fusione con l'altro. Proprio l'atteggiamento confusivo, ben presente nelle professioni di aiuto, viene presentato come un tipico fattore di burn-out. Ma nel nostro caso incontriamo invece ciò che potremmo definire senz'altro un'*antipatia*, il rifiuto dell'altro perché si è aperta una distanza incolmabile. L'impossibilità di comunicazione risiede, a ben guardare, nell'impossibilità di condividere il medesimo "materiale". La funzione di contenitore delle infermiere non si incrina per un qualche eccesso di contenuti angosciati e angosciosi ma, al contrario, per una incongruenza dei contenuti nelle pazienti che negano la condizione. La speranza insensata e grandiosa non può trovare accoglienza. Fonte della sofferenza, dunque, non è di per sé l'asimmetria di posizione né la fatica del contenere ma, al contrario, l'inversione della simmetria, per così dire. Conosciamo molto bene la depersonalizzazione nella relazione tra curante e curato (Menzi, 1970) che è la traduzione della difficoltà da parte del curante di assumere l'angoscia comunicatagli dal paziente. Allontanandolo, rendendolo un "oggetto" spersonalizzato, il curante può risparmiarsi la fatica del contenere l'angoscia dell'altro. Ma qui, nel nostro caso, potremmo dire che le cose sono invertite: non è il curante che si rifiuta di farsi carico dell'angoscia della paziente ma è questa che non accoglie la propria angoscia negandola. Le infermiere sono chiamate non a contenere ma a colludere con la negazione: da qui l'impossibilità di funzionare da contenitore per un materiale che appare, questa volta sì, eccessivo.

È ovvio che, presentando questo caso, non abbiamo alcuna intenzione di generalizzare le modalità tipiche di questo gruppo di lavoro come se appartenessero a tutte le équipes oncologiche o che se questo gruppo potesse costituire una sorta di prototipo dell'équipe oncologica. Al contrario, diremmo che la cosa più interessante è precisamente la tipica modalità di questo gruppo di strutturarsi e di costruire il proprio modo di lavorare cioè la propria chiusura organizzativa e il proprio ambiente e, conseguentemente, anche la sua vulnerabilità.

Ogni gruppo ha la sua modalità tipica di chiudersi organizzativamente. E anche se è assai probabile che i nuclei attorno ai quali si struttura un'équipe sanitaria sono più o meno gli stessi, è certo che ciascuno ha la sua specifica modalità, se non altro per il fatto che è composto da persone diverse. L'oggetto di conoscenza è, dunque, proprio la peculiare specificità di un gruppo di costruirsi e, perciò anche, di definire le sue fonti di sofferenza.

---

<sup>3</sup> Ma si veda Giordano (2004) per una approfondita ripresa del concetto in chiave fenomenologica e grupppale.

#### 4. CONCLUSIONE

La rivisitazione che abbiamo tentato del termine “burn-out” aveva lo scopo di fornire una rappresentazione del fenomeno meno radicata nelle rappresentazioni sociali e fondata su più solide basi teoriche e tecniche, cioè legate all’intervento.

Potremmo riassumere il nostro punto di vista in questi termini: il burn-out è il risultato di un fallimento del processo adattativo inteso come processo di costruzione dell’ambiente e di sé (dell’individuo e/o del gruppo<sup>4</sup>). Il burn-out è un prodotto culturale cioè un’esperienza soggettiva individuale e, al contempo, una dimensione collettiva (organizzativa) che si presenta sotto forma di emozione all’apparenza non elaborabile.

In questa prospettiva, riteniamo che anche il concetto di fattore di rischio vada rivisitato. In effetti, più o meno qualunque cosa può costituire un fattore di rischio per un soggetto o un gruppo. Ma è solo comprendendo qual è la chiusura organizzativa e il corrispettivo ambiente costruito da quel soggetto e da quel gruppo che si possono anche individuare i fattori di rischio specifici.

Una nota, infine, va fatta sull’intervento che, in questo sede, non poteva costituire un oggetto di discussione centrale.

Alcuni elementi, peraltro, pensiamo di poterli offrire riferendoci ancora al caso proposto.

Verso la fine del lavoro di gruppo, le infermiere portavano delle nuove valutazioni sui medici, percepiti non più così assenti dal reparto. Anche in questo caso non sapremo mai se le cose fossero materialmente cambiate. Possiamo però prendere questa nuova valutazione come il segnale di un clima diverso. Avrò qualcosa a che fare anche con la sorgente del burn-out che avevamo più precisamente individuato nella incomunicabilità con le pazienti che negano la loro prognosi? Il segnale che abbiamo registrato fa pensare che qualcosa si sia modificato nella chiusura organizzativa di quel gruppo. Non abbiamo avuto la possibilità di verificarlo ulteriormente nel gruppo stesso, quindi non abbiamo degli strumenti osservativi per valutarne la portata ma, in accordo con altre esperienze di intervento, possiamo sostenere che l’esplicitazione e l’elaborazione delle fantasie e delle emozioni hanno permesso di incominciare a costruire le cose in modo diverso almeno su un punto non secondario. Si è iniziato un processo di cambiamento proprio in quanto si è dato valore all’emozione non eliminandola ma impiegandola per meglio comprendere la complessità della realtà, utilizzando anche quel *quantum* di confusività che ne è parte costitutiva.

In questo senso, il lavoro sulle emozioni non è la correzione di una valutazione scorretta e incongruente ma è l’elaborazione di una nuova modalità di costruzione quando la precedente rivela i suoi limiti sotto forma di disagio, sofferenza, inefficienza, inefficacia. Si tratta di produrre nuovi pensieri non scartando l’emozione e nemmeno “correggendola” ma utilizzandola come materia per il pensiero.

Aggiungiamo anche, a scanso del sospetto di presentare casi dallo *happy end*, che, negli ultimi incontri del nostro gruppo, insieme alle valutazioni positive sui medici era comparso un nuovo fronte conflittuale tra le stesse infermiere a proposito dell’organizzazione del reparto, per esempio a proposito delle regole sulle visite dei parenti. L’immagine di un nemico comune (i medici) aveva permesso al gruppo delle infermiere di tenersi unito in una forma che la dissoluzione dell’immagine persecutoria non consentiva più. Il gruppo era quindi chiamato a costruirsi su altre basi, a continuare- per usare la nostra terminologia- a sviluppare il suo processo adattativo.

Il cambiamento come nuova costruzione di significati non equivale a una correzione degli errori, a una ottimizzazione dei parametri, a una bonifica dell’irrazionale. Se è un miglioramento, lo è solo relativamente all’evento che ha sollecitato il sistema a ricercare una nuova configurazione, una nuova combinazione delle sue componenti, una nuova chiusura organizzativa. Altre questioni, altre difficoltà, altre possibilità nasceranno inevitabilmente dalla vita di quel gruppo come di ogni gruppo e di ogni soggetto.

---

<sup>4</sup> La formula “e/o” viene utilizzata per indicare che spesso nella dinamica di un gruppo di lavoro, il “fallimento” di un membro preserva il resto del gruppo dallo sperimentare il fallimento collettivo. Questa dinamica può essere vista molto chiaramente nel contesto di una forma di conflitto venuta di moda sotto il nome di “mobbing”. Per ora, ci limitiamo a questo accenno non potendo aprire qui quest’altro capitolo.

## BIBLIOGRAFIA

- Bachelard G.(1938). *La formation de l'esprit scientifique*, Paris: Vrin.
- Folkman S., Lazarus R.S., Gruen R.J., De Longis A. (1986): Appraisal, coping, health status and psychological symptoms, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 571-579.
- Giordano M. (2004): *Ripensare il processo empatico*, Franco Angeli, Milano.
- Guerra G. (1992): *Psicosociologia dell'ospedale*, La Nuova Italia Scientifica, Roma.
- Guerra G. (2003): Autonomy and Constructivism, *European Journal of School Psychology*, 1, 1, 97-118
- Guerra G., Zeloni G. (2001): Gruppo & formazione, *Psicoterapia e Istituzioni*, VIII, 2, 65-77 (2003).Bibliografia
- Jaques E. (1955): Sistemi sociali come difesa contro l'ansia persecutoria e depressiva. In Klein M., Heimann P., Money-Kyrle R. (a cura di ) *Le nuove vie della psicoanalisi*, trad it. Il saggiatore, Milano, 1966.
- Jimmieson N.L.(2000): Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: the moderating role of self-efficacy, *Work & Stress*, 14, 3, 262-280.
- Laplanche J., Pontalis J-B. (1967): *Enciclopedia della psicoanalisi*, trad. it Laterza, Bari, 1973.
- Matte Blanco I. (1975): *The Unconscious as Infinite Sets. An Essay in Bi-logic*, Duckworth, London.
- Matte Blanco I. (1988): *Thinking, Feeling and Being*, Routledge, London.
- Menzies I. E. P. (1970): *The functioning of Social Systems as a Defence against Anxiety*, The Tavistock Institute of Human Relations, London.
- Varela F. (1980): *Principles of Biological Autonomy*, Elsevier North Holland, New York.
- Varela F., Goguen J. (1978): "The arithmetic of closure", *Journal of Cybernetics*, 8, 291-324.
- Varela F., Thompson E., Rosch E. (1991): *La via di mezzo della conoscenza*, trad. it. Feltrinelli, Milano, 1992.