

**KRISTIN NEFF,
CHRISTOPHER GERMER**

Mindful Self-Compassion per il burnout

Strumenti per ritrovare energia
quando lo stress
ha prosciugato ogni risorsa

FrancoAngeli

Self-Help Workbook

Libri attivi ed interattivi. Libri da leggere, meditare e soprattutto da usare come un *workbook*, come un vero e proprio quaderno di esercizi.

Scritti dai maggiori esperti italiani e stranieri, propongono *metodi di autoaiuto* clinicamente efficaci, scientificamente fondati, rigorosi e innovativi. Psicologia, salute e crescita personale: sono questi gli ambiti a cui guardano per proporre strategie e soluzioni concrete ai problemi reali della vita di tutti noi. E a tutti noi, esperti e non, si rivolgono per aiutarci a *cambiare davvero*.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

**KRISTIN NEFF,
CHRISTOPHER GERMER**

Mindful Self-Compassion per il burnout

Strumenti per ritrovare energia
quando lo stress
ha prosciugato ogni risorsa

FrancoAngeli

Mindful Self-Compassion for Burnout
Tools to Help You Heal and Recharge When You're Wrung Out by Stress
by Kristin Neff, Christopher Germer

Copyright © 2024 The Guilford Press
A Division of Guilford Publications, Inc.
www.guilford.com
All rights reserved

Published with arrangement with The Guilford Press

Traduzione italiana a cura di Silvia Di Trapani

Grafica della copertina di Elena Pellegrini

Isbn e-book: 9788835193258

Copyright © 2026 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza
d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

I link attivi presenti nel volume sono forniti dall'autore. L'editore non si assume alcuna
responsabilità sui link ivi contenuti che rimandano a siti non appartenenti a FrancoAngeli

“Quando veniamo spinti oltre i nostri limiti, la capacità di essere gentili con noi stessi è il “farmaco” più spesso dimenticato – eppure il più essenziale – per ritrovare la resilienza, la lucidità e un rapporto pieno e autentico con la vita. Forti della loro esperienza come massimi esperti mondiali di self-compassion, i dottori Neff e Germer hanno creato una guida preziosa, ricca di strumenti pratici e strategie efficaci per trasformare il nostro modo di affrontare lo stress”.

Tara Brach, PhD, autrice di *Radical Acceptance*

“Un libro davvero prezioso! Sembra quasi di essere seduti con i dottori Neff e Germer e di ricevere la loro gentilezza e il loro sostegno. Si impara a riconoscere gli aspetti scientifici del burnout, come riprendersi e persino crescere grazie ad esso. Attraverso storie, esercizi pratici, approfondimenti e tanto incoraggiamento, si viene guidati passo dopo passo verso un autentico benessere e un modo più aperto e compassionevole di vivere le difficoltà quotidiane”.

Rick Hanson, PhD, autore di *Resilient*

“Questo libro mi ha cambiato la vita, aiutandomi a comprendere i miei schemi di burnout e a sostituire l'autocritica con un dialogo interiore compassionevole. Mi sento meno svuotata emotivamente e più in sintonia con me stessa e con i miei pazienti”.

Alexis R., infermiera del pronto soccorso, San Diego

“I dottori Neff e Germer offrono strategie concrete e intuizioni profonde per coltivare la resilienza e ritrovare energia vitale. Questo libro non solo aiuta a guarire dal burnout, ma offre anche gli strumenti per tornare a fiorire”.

James R. Doty, MD, fondatore e direttore del *Center for Compassion and Altruism Research and Education*, Stanford University School of Medicine

“Una lettura indispensabile per chiunque senta il bisogno di sostegno e rinnovamento. Questo libro insegna ad affrontare le pressioni della vita moderna con una saggezza gentile e un cuore aperto. Grazie a solide basi scientifiche, pratiche di mindful self-compassion e toccanti esperienze personali, i dottori Neff e Germer indicano un cammino per incontrare il burnout con consapevolezza, gentilezza e senso di umanità condivisa”.

Sharon Salzberg, autrice di *Lovingkindness e Real Life*

“Questo libro è arrivato al momento giusto: stavo uscendo da un periodo di burnout e cercavo di portare più consapevolezza nella mia vita. Si legge come una lettera affettuosa scritta da un caro amico. È diventato parte essenziale del mio kit quotidiano per adattarmi e prosperare come persona altamente sensibile nel mondo di oggi”.

Cliff A., Cambridge, Massachusetts

“Questo libro intreccia con grande maestria saggezza, conoscenza scientifica e storie in cui è facile riconoscersi. Aiuta a comprendere e gestire il burnout, e a ritrovare una direzione. Normalizzando questa esperienza così diffusa, gli autori offrono una vera mappa per la guarigione e la crescita personale”.

Richard Goerling, fondatore della *Mindful Badge Initiative*,
ex tenente di polizia e veterano militare

“[Gli autori] sono ormai un punto di riferimento nel campo della self-compassion. Questo volume mette in luce il legame tra una tenera accettazione di sé e azioni determinate, l’importanza di stabilire confini chiari e la necessità di affrontare il burnout prima che provochi effetti negativi sulla vita, sul lavoro e sulle relazioni. Con capitoli che offrono strumenti pratici di self-compassion, il libro propone un approccio “fai da te” per prevenire il burnout, mostrando come l’autocritica e il perfezionismo falliscano là dove la self-compassion apre la via per scoprire – e utilizzare – le proprie risorse in modo consapevole e intenzionale.

Verdetto: Un libro che piacerà ai lettori di Tara Brach ed Emily Nagoski, offrendo al tempo stesso nuove e preziose prospettive sul burnout”.

Library Journal

Indice

Ringraziamenti	9
Introduzione	11
1. Quando il serbatoio è vuoto. Le cause e le conseguenze del burnout	15
2. Rigenerarsi. Come la self-compassion contrasta il burnout	25
3. Una ricetta per la resilienza. Gli ingredienti della self-compassion	34
4. Non è ciò che pensi. I fraintendimenti sulla self-compassion	42
5. Il corpo lo sa. La fisiologia dello stress e della cura	51
6. Scaldare la conversazione. L'accettazione tenera	59
7. Quando la self-compassion fa male. Come affrontare il "backdraft"	68
8. Mettere le cose in prospettiva. La consapevolezza mindful	76
9. Resistere è inutile. Come la lotta contro il burnout lo peggiora	83

10. Affrontare la tempesta. Gestire le emozioni difficili del burnout	90
11. Smettere di prosciugarsi. Ridurre la fatica da empatia	98
12. Quando il bene non basta. Evitare la trappola del perfezionismo	106
13. Perché ce la prendiamo con noi stessi. Comprendere il critico interiore	114
14. Passare all'azione. La self-compassion coraggiosa in pratica	123
15. Tracciare un confine. Imparare a dire di no	131
16. Prendersi cura di sé. Di che cosa ho bisogno?	139
17. Riscoprire il significato. Quali sono i miei valori fondamentali?	147
18. Diventare un saggio allenatore interiore. La motivazione autocompassionevole	157
19. Benevolenza, non buoni sentimenti. Coltivare la gentilezza amorevole	165
20. Le piccole gioie. Assaporare il bene	172
21. Riconoscere i propri punti di forza. La pratica dell'autostima consapevole	179
22. Andare avanti. Diventare un pasticcio compassionevole	187
Bibliografia ragionata	195
Risorse	205
Gli autori	207

Ringraziamenti

Questo è il terzo libro che scriviamo insieme, e nel frattempo il numero di persone che hanno contribuito allo sviluppo della ricerca e della pratica della self-compassion – e in particolare del programma *Mindful Self-Compassion* (MSC) – è cresciuto costantemente. Siamo profondamente grati a tutti loro, e in modo speciale a chi pratica la self-compassion per trasformare la propria vita e quella degli altri. È su queste fondamenta che oggi ci sosteniamo.

Chiunque abbia scritto un libro sa che, spesso, l'energia che lo ispira nasce da una difficoltà personale che l'autore sta cercando di comprendere e risolvere. Così, quando Kristin ha proposto l'idea di questo libro a partire dalle nostre stesse esperienze di burnout, abbiamo pensato: "Ottima idea, ma siamo troppo esausti per farlo da soli. Cerchiamo un ghostwriter che ci aiuti".

Con nostra grande sorpresa, la nostra brillante editor di The Guilford Press, **Chris Benton**, che aveva già seguito la pubblicazione di *The Mindful Self-Compassion Workbook*, si è detta disposta a provarci. Abbiamo elaborato insieme una scaletta dettagliata, e Chris ha scritto una prima bozza del testo. Questo ci ha permesso, una volta ritrovata l'energia, di riscrivere il libro con maggiore facilità, evitando l'angoscia della pagina bianca. Inoltre, abbiamo conservato buona parte della sua prosa vivace e ironica dalla versione iniziale. Successivamente, Chris ha curato la revisione del nostro testo, armonizzando il manoscritto e dando forma finale al libro.

Questo libro non avrebbe mai visto la luce senza **Chris Benton**. Le siamo riconoscenti non solo per il suo talento nella scrittura e nell'editing, ma anche per il suo incoraggiamento, la sua pazienza e la sua serenità durante l'intero processo di lavoro (Speriamo di non averla mandata in burnout!). Un profondo inchino a **Chris B.**

Desideriamo anche ringraziare **Kitty Moore**, la nostra editor e direttrice editoriale presso **The Guilford Press**, che da anni sostiene con passione il

tema della self-compassion. Il suo entusiasmo per questo progetto ci ha accompagnato fin dall'inizio e, poiché lei e Chris B. sono amiche e colleghe da quasi vent'anni, possiamo solo immaginare quanto il suo sostegno e il suo incoraggiamento siano stati preziosi nei momenti decisivi. La nostra squadra era davvero solida.

Tra gli altri membri di grande valore del team di **The Guilford Press** desideriamo ricordare **Anna Brackett**, la nostra attentissima responsabile editoriale; **Paul Gordon**, direttore artistico, che riesce a rendere ogni libro una gioia per gli occhi; **Bethanne Steneck**, che ha curato la veste grafica delle pagine; **Andrea Lansing**, **Lucy Baker**, **Katie Leonard** e gli altri del team marketing, che si sono assicurati che il nostro lavoro non andasse spreco; e **Rosalie Wieder**, copyeditor.

Un ringraziamento speciale va a **Krista Gregory**, che ha assegnato a Kristin un finanziamento per sviluppare il programma *Self-Compassion for Healthcare Communities* (SCHC), contribuendo in modo determinante a mostrare come la self-compassion possa prevenire il burnout negli operatori sanitari. Siamo riconoscenti anche alle dottoresse **Phoebe Franco** e **Marissa Knox**, che hanno partecipato allo sviluppo del programma e continuano tuttora a insegnarlo.

Desideriamo inoltre esprimere la nostra gratitudine agli amici del *Center for Mindful Self-Compassion*, che stanno diffondendo il programma SCHC in tutto il mondo, in particolare **Natalie Bell**, **Paula Gardiner, MD**, ed **Elizabeth Lin, MD**.

A livello personale, io (**Kristin**) desidero ringraziare la mia famiglia e i miei amici, che mi hanno donato gioia e significato durante la stesura di questo libro. Io (**Chris**) sono profondamente grato a mia moglie, **Claire**, che mi ha aiutato a superare il burnout e mi ha accompagnato con pazienza anche nei momenti più difficili del processo di scrittura.

Infine, vogliamo rendere omaggio al coraggio di chi ha scelto di leggere questo libro. Riconoscere di essere in burnout richiede forza, e ne serve ancora di più per *affrontarlo* con curiosità e con l'impegno di prendersene cura. Non lo diamo per scontato: vi auguriamo un percorso sicuro, autentico e ricco di frutti.

Introduzione

Che cosa ti ha portato a questo libro?

Se è stata la parola *burnout*, probabilmente:

- Sei stanco di sentirti stressato ogni giorno.
- Sei stanco delle troppe aspettative degli altri.
- Sei stanco di faticare tanto e ottenere troppo poco, nonostante l'impegno e la dedizione.
- Sei stanco di cercare di “fare tutto” e di “avere tutto”.
- Forse, semplicemente, *sei stanco. Punto.*

Il termine *burnout* è oggi così diffuso che il suo significato si è un po' affievolito. Si sente dire “Sono in burnout per le riunioni su Zoom” o “Sono stanco della politica”. Ma per chi vive davvero il burnout, non è un semplice modo di dire: è una condizione debilitante che rende difficile affrontare anche una sola giornata, perché ci si sente svuotati, esausti, storditi.

Se il problema del burnout ti fosse fin troppo familiare, potresti essere incuriosito dalla nostra proposta: la self-compassion. Questo atteggiamento benevolo può aiutarti a riaccendere una vita attiva e piena. La self-compassion significa rapportarsi alla propria sofferenza emotiva – anche al sentirsi un fallimento totale – con calore, comprensione e sostegno.

Potresti temere che la self-compassion significhi sottrarsi alle proprie responsabilità o giustificare i propri errori. In realtà è l'opposto: la self-compassion aiuta ad assumersi la responsabilità dei propri sbagli e motiva al cambiamento in modo più efficace dell'autocritica severa.

Il burnout peggiora quando soffochiamo il dolore e cerchiamo semplicemente di “resistere”. La self-compassion ci offre la sicurezza e la cura necessarie per poter sentire quel dolore e superarlo. Lo peggioriamo anche quando ci colpevolizziamo per la nostra condizione: la self-compassion ci ricorda che il burnout è una risposta naturale e comprensibile, che non siamo soli e che meritiamo amore e gentilezza mentre guariamo e ci rimettiamo in forze.

Questo non è un libro *sul* burnout. Sai già di esserne colpito, e ci sono molti altri testi eccellenti che spiegano che cos'è e da cosa nasce. Questo libro è piuttosto una *cassetta degli attrezzi*: offre semplici modalità per coltivare la self-compassion proprio nei momenti in cui ti sembra di non farcela più. Ma che cos'è, in pratica, la self-compassion nel burnout? E soprattutto, che cosa *non è*?

Non è “self-care”, quella lista di piccole attenzioni che ti vengono raccomandate nei webinar aziendali o sui siti di “benessere”. Non hai bisogno di sentirtelo ripetere. (Bagni caldi? Certo. Dormire di più? Quando? Mangiare sano? E chi cucina? Per non parlare della spesa!)

Non è nemmeno il consiglio benintenzionato di “fare meno”. (“Non puoi semplicemente lasciare andare qualcosa?” Ma cosa? I figli, la casa, lo stipendio?) E non è nemmeno una rassicurazione del tipo “va tutto bene”. Quando sei in burnout, *non* va tutto bene – e sentirti dire che dovresti stare bene significa solo che dovresti “stringere i denti”.

La self-compassion è un cambio di prospettiva: un modo diverso, più gentile e produttivo, di relazionarsi al proprio burnout. Si può sviluppare attraverso pratiche concrete e accessibili, che si integrano nella vita quotidiana e non richiedono tempo aggiuntivo.

Lo scopo della self-compassion non è farti sentire meglio. È cambiare il modo in cui affronti la fatica e la sofferenza del burnout, smettendo di evitarle, di colpevolizzarti o di giudicarti incapace solo perché non riesci a gestire tutto.

Se sei un professionista della cura, la self-compassion è il modo per continuare a prenderti cura degli altri senza esaurirti. Se sei un caregiver familiare soprafatto, è il modo per dare il meglio di te senza lasciare che il risentimento soffochi l'amore. Se sei sempre l'ultimo a uscire dall'ufficio, è il modo per restare produttivo senza sentirti un distributore d'acqua vuoto.

Viviamo in un mondo esigente. La self-compassion ci aiuta a smettere di giudicarci duramente per il semplice fatto che tutti, prima o poi, faticiamo. Ma il potere della self-compassion non si limita alla vita interiore. Quando si coltiva l'abitudine alla self-compassion, ci si accorge che essa apre gli occhi su nuovi modi di cambiare e crescere. La self-compassion unisce una tenera accettazione di sé alla capacità di agire con forza nel mondo. Aiuta a tracciare confini di fronte a richieste impossibili e aspettative irrealistiche, e ci spinge a costruire relazioni più eque – in famiglia, sul lavoro e nella comunità.

Per fortuna, funziona davvero. Nel 2003 io (Kristin) ho creato una scala per misurare la self-compassion – chiamata, non a caso, *Self-Compassion Scale* – e ho pubblicato il primo studio che ne analizzava il legame con il benessere psicologico. Oggi esistono migliaia di studi che confermano i

benefici della self-compassion in generale, e centinaia che ne documentano l'efficacia specifica nel ridurre il burnout. (Presenteremo alcune di queste evidenze nel corso di tutto il libro).

Nel 2010 abbiamo sviluppato insieme il programma *Mindful Self-Compassion* (MSC), articolato in otto incontri, per aiutare le persone a coltivare la self-compassion nella vita quotidiana. In seguito, abbiamo adattato le pratiche dell'MSC per sostenere gli operatori sanitari nella gestione del burnout (vedi Capitolo 2). Poiché i risultati sono stati molto positivi, abbiamo deciso di creare questa raccolta di pratiche di self-compassion per aiutare chiunque stia affrontando il burnout – inclusi noi stessi, che più di una volta ci siamo trovati sull'orlo dell'esaurimento.

Per me (Kristin), la crisi è arrivata durante la pandemia, con la fatica di crescere un figlio adolescente con bisogni speciali. Dopo il divorzio, nel 2018, il padre di mio figlio si è trasferito in Germania e io non avevo famiglia vicino, quindi ero di fatto sola. Proprio all'inizio del COVID, mio figlio ha sviluppato un disturbo ossessivo-compulsivo – oltre all'autismo e all'ansia – e ha cominciato ad avere seri problemi di salute mentale. Puoi immaginare cosa abbia significato cercare per lui le cure adeguate, seguirlo negli studi e al tempo stesso insegnare all'università mentre tutto era fermo. La self-compassion è stata ciò che mi ha permesso di andare avanti, e non riesco a immaginare come avrei potuto farcela altrimenti. La capacità di sostenermi con calore e incoraggiamento anche nei giorni più bui mi ha consentito, pur nella paura e nella stanchezza, di non crollare sotto il peso dello stress. Ho potuto essere presente per mio figlio senza perdermi, grazie alla self-compassion.

Per me (Chris), la lotta con il burnout è stata in parte legata a una fase della vita. Ora ho settantun anni, e un paio d'anni fa mi sono reso conto che potrei avere davanti dieci, forse vent'anni. Mi sono chiesto: “Come voglio viverli?”. Ho sentito il bisogno profondo di dedicare più tempo alla meditazione e meno alle visite ai pazienti, alle riunioni e all'insegnamento – ma non stava accadendo.

Avevo un progetto editoriale che non riusciva a decollare, e cominciavo a irritarmi ogni volta che qualcuno mi chiedeva di occuparmi di qualcosa legata al lavoro. Per natura sono una persona disponibile, ma in quel periodo di forte pressione, la mia self-compassion “tenera” mi diceva: “Sì, devi seguire i tuoi desideri più autentici”, mentre la mia self-compassion “ferma” mi ricordava: “Ce la puoi fare. Il tuo mondo non crollerà. Semplicemente, non programmare impegni di lavoro prima di mezzogiorno”.

Ebbene, oggi – due anni dopo – medito ogni mattina quanto voglio, e scopro che quasi tutto ciò che faccio dopo mezzogiorno mi dà piacere. Lavoro ancora molto, ma in modo diverso, e mia moglie dice che sono diventato una persona più serena. In altre parole, ho risposto ai primi segnali di burnout

– procrastinazione, irritabilità, senso di svuotamento – con la self-compassion, e questo ha cambiato la mia vita in meglio.

Entrambi ci siamo resi conto della forza trasformativa della self-compassion nell'affrontare le sensazioni di burnout, e abbiamo deciso di scrivere questo libro affinché anche altri potessero trarne beneficio.

Ogni capitolo di questo libro propone una pratica di self-compassion che chiamiamo “strumento”. Usiamo questo termine di proposito: non si tratta di un'altra attività da aggiungere alla tua già infinita lista di cose da fare, ma di qualcosa che puoi *utilizzare* per alleggerire il peso emotivo del burnout nei momenti difficili della giornata.

Ogni capitolo racconta inoltre la storia di una persona alle prese con il burnout e di come quello strumento abbia avviato il suo processo di guarigione. (Le storie raccontate sono ispirate a esperienze reali, ma i dettagli personali, inclusi quelli demografici, sono stati modificati per tutelare la privacy dei protagonisti).

L'ideale è leggere i capitoli in ordine, perché le competenze successive si costruiscono sulle precedenti. Tuttavia, puoi anche saltare tra i capitoli e iniziare da quelli che ti attraggono di più. Il libro contiene alcune parti teoriche e riferimenti alla ricerca scientifica, ma il suo scopo principale è guidarti nella *pratica* della self-compassion. Solo mettendo in pratica questi strumenti potrai scoprire come funzionano davvero.

Non ti diremo che la self-compassion è una polvere magica capace di far sparire il burnout, ma possiamo prometterti che ti aiuterà ad affrontare ogni giorno con più forza e resilienza.

Cominciamo.

1. *Quando il serbatoio è vuoto.* *Le cause e le conseguenze del burnout*

La parola *burnout* evoca l'immagine di una fiamma che si spegne lentamente, in cerca dell'ultimo soffio d'ossigeno; di braci morenti o di cenere fredda; di un fuoco ormai consumato, che non riesce più a scaldare né a proteggere. È un'immagine che descrive perfettamente l'esperienza di persone come **Jacquie**.

Jacquie è accasciata sul sedile anteriore della sua auto, parcheggiata nel vialetto di casa, dopo un turno estenuante in ospedale. Si sente come un frutto svuotato fino alla scorza. Non riesce a muoversi – anzi, non è nemmeno sicura di riuscire a respirare – e resta semplicemente lì, immobile. Negli ultimi mesi è arrivata in ritardo al lavoro cinque volte, più che nei dodici anni precedenti come infermiera di terapia intensiva. Un tempo amava il suo lavoro, l'idea di aiutare i pazienti a guarire e a riprendere in mano la loro vita; ora, invece, le sembrano solo un fastidio. Si sente inutile, inefficace, e fatica a svolgere mansioni che un tempo le venivano naturali, come inserire una flebo. L'unica cosa che la spinge ancora ad andare in ospedale ogni mattina è sapere che, se non si presentasse, i suoi colleghi – altrettanto stanchi – dovrebbero coprire anche il suo turno.

Se qualcuno dicesse a Jacquie che deve provare un po' di compassione per se stessa, probabilmente gli lancerebbe addosso la scarpa ortopedica. “Non capisci? Non mi è rimasta neanche una goccia di compassione! Il mio serbatoio è completamente vuoto!”.

Ciò che Jacquie non sa è che la compassione, per poter durare, deve scorrere anche verso di sé, non solo verso gli altri. Non è una scelta opzionale. Quando ci prendiamo cura degli altri ignorando i nostri bisogni, l'esaurimento è solo questione di tempo.

La self-compassion è infatti la chiave sia per prevenire sia per superare il burnout. In latino, *passio* significa “soffrire” e *cum* significa “con”: *compassione* è dunque “soffrire insieme”. Dobbiamo imparare a stare *insieme* al nostro stesso stress e alla nostra stanchezza – con gentilezza e sostegno – affinché non ci travolgano.

Questo libro offre una serie di strumenti pratici per aiutarti a fare proprio questo, tratti dal corso in otto settimane *Mindful Self-Compassion* (MSC). L'MSC viene insegnato in tutto il mondo e comprende numerose tecniche e pratiche la cui efficacia – nell'aumentare la self-compassion e ridurre il burnout – è stata dimostrata scientificamente. La buona notizia è che queste pratiche possono essere applicate in qualsiasi momento della giornata e non richiedono molto tempo né grande sforzo.

Prima di approfondire che cos'è la self-compassion e come svilupparla, è necessario osservare più da vicino le cause e le conseguenze del burnout. Il termine *burnout* è una metafora efficace – anche se piuttosto cruda – per descrivere come si sente una persona come Jacquie. Se hai preso in mano questo libro, è probabile che descriva anche la tua esperienza.

Pur non essendo classificato come malattia o disturbo psichiatrico, il burnout può essere altrettanto devastante. La stanchezza che provoca rende difficile affrontare la giornata; la perdita di passione per il proprio lavoro lascia svuotati e apatici; e l'incapacità di svolgere le attività come un tempo erode la fiducia in sé e la soddisfazione personale – senza contare le ripercussioni sulla produttività.

Il fenomeno che oggi chiamiamo *burnout* è noto, sotto nomi diversi, da secoli; ma solo negli ultimi cinquant'anni ha attirato l'attenzione di psicologi e organizzazioni sanitarie pubbliche. Il termine *burnout* fu coniato nel 1974 dallo psicologo clinico **Herbert Freudenberger**, che osservò gli effetti logoranti del lavoro in una clinica gratuita per tossicodipendenti su se stesso e sugli altri volontari.

Secondo le indagini, tra un terzo e i tre quarti delle persone nel mondo soffrono di burnout nel proprio lavoro attuale – che si tratti di un impiego retribuito o di un lavoro non pagato, come l'assistenza ai figli o ai genitori anziani. (In questo libro, useremo il termine *lavoro* per riferirci a entrambe le situazioni). Un numero davvero impressionante. È difficile stabilire con certezza se il burnout sia oggi più diffuso di un tempo o se semplicemente ne siamo più consapevoli, ma non c'è dubbio che attraversi ogni settore della società. Lo si riscontra ovunque lo stress sia elevato e le persone lavorino duramente per raggiungere obiettivi in cui credono profondamente:

- **Operatori sanitari** – chiamati a salvare vite, ma spesso costretti a passare più tempo tra scartoffie che accanto ai pazienti.
- **Insegnanti** – stretti tra le richieste, spesso discordanti, di genitori, studenti, dirigenti e consigli scolastici.
- **Dipendenti di aziende frenetiche** – sempre reperibili, giorno e notte, incapaci di staccarsi da telefono o computer.
- **Religiosi e ministri del culto** – animati da un'infinita dedizione verso la propria comunità, ma con risorse sempre più esigue per sostenerla.

- **Poliziotti e operatori d'emergenza** – costretti a prendere decisioni di vita o di morte in situazioni estreme, tra incendi, overdose o sparatorie di massa.
- **Dipendenti pubblici** – entrati nel servizio per spirito civico, ma ora bersaglio di minacce e aggressioni alimentate da teorie del complotto.
- **Psicoterapeuti e assistenti sociali** – esposti quotidianamente al dolore umano più profondo, costretti ad ascoltare storie di sofferenza senza tregua.
- **Attivisti per la giustizia sociale o per il clima** – impegnati nella lotta per il bene comune, ma frustrati dalla lentezza del cambiamento.
- **Adulti che si prendono cura di genitori anziani** – chiamati a nutrirli, vestirli e assisterli in un completo rovesciamento dei ruoli.
- **Genitori di figli con bisogni speciali** – che offrono cure straordinarie, ma vivono sopraffatti dalla fatica e dall'ansia per il futuro dei propri bambini.

Il burnout è solitamente definito dalla presenza di tre sintomi principali:

- ❖ **Esaurimento** – una sensazione di spossatezza e svuotamento, come se non restasse più nulla da dare.
- ❖ **Depersonalizzazione** – un senso di distacco, cinismo o negatività nei confronti del proprio lavoro.
- ❖ **Ridotta realizzazione personale** – la percezione di essere inefficaci, inadeguati o incapaci.

Sei in burnout?

Per capire se stai vivendo una condizione di burnout, prova a porti queste domande:

- Ti senti meno motivato nel tuo lavoro?
- Sei costantemente sotto stress e hai la sensazione di non riuscire mai a staccare?
- Ti capita di essere impaziente o irritabile?
- Sei meno produttivo, o almeno ti sembra così?
- Hai difficoltà a concentrarti?
- Ti senti sopraffatto o senza speranza?
- Lo stress lavorativo si sta riversando nelle tue relazioni personali?

- Hai solo voglia di stare da solo?
- Hai iniziato a usare cibo, alcol o droghe per attenuare lo stress che provi?
- Il lavoro sta influenzando il tuo sonno o la tua vita sessuale?
- Ti senti ansioso o depresso a causa del lavoro?
- Hai sviluppato disturbi fisici, come mal di testa o problemi gastrointestinali?

Se hai risposto “sì” a quattro o cinque di queste domande, è comprensibile che tu stia cercando un aiuto.

Il burnout di solito inizia con l'esaurimento legato a una fonte specifica di stress – sul lavoro o in ambito domestico – ma finisce per insinuarsi in ogni aspetto della vita.

Il burnout può causare disturbi fisici come stanchezza cronica, dolori muscolari, mal di testa, malattie cardiovascolari, alterazioni dell'appetito, diabete, problemi gastrici o intestinali e maggiore vulnerabilità alle infezioni. Quando non viene affrontato, può avere conseguenze profonde anche sulla salute mentale, portando ad ansia, depressione o dipendenze. Inoltre, non siamo più la versione migliore di noi stessi con gli altri: possiamo reagire con rabbia per sciocchezze o isolarci da amici e familiari. Tutti questi sintomi, da soli o insieme, possono avere un effetto devastante sulla nostra vita.

Non sorprende quindi che il burnout abbia anche un impatto silenzioso ma pervasivo sull'intera società. Infermieri e insegnanti stanno abbandonando le loro professioni, spesso per sfinimento. Negli ultimi anni, milioni di americani hanno lasciato il lavoro – un vero esodo mensile di massa – e molti analisti indicano il burnout, soprattutto tra gli operatori sanitari, come una delle principali cause. Questo fenomeno non fa che aumentare il carico di chi resta, aggravando ulteriormente il loro esaurimento.

Il turnover dei dipendenti costa miliardi di euro e di dollari alle istituzioni europee e statunitensi: i datori di lavoro stimano che il burnout comporti una perdita pari a circa un terzo dello stipendio annuo per ogni lavoratore. Alcune aziende non riescono a sostenere questo costo e chiudono; altre lo scaricano sui consumatori, che a loro volta non riescono a farvi fronte. E cosa accade quando i tempi di risposta del 118 si allungano, il tuo sacerdote o imam ha bisogno del tuo sostegno, o le persone vulnerabili non riescono più ad accedere ai servizi sociali essenziali? La risposta la conosciamo bene, perché tutti noi viviamo ogni giorno le conseguenze diffuse del burnout.

Potresti anche chiederti: *“Come sono arrivato a un burnout così profondo?”*.

È una domanda importante – soprattutto se stai cercando di capire se puoi continuare a svolgere il lavoro che, un tempo, aveva per te un significato profondo.

Per approfondire i segni e i sintomi del burnout, puoi consultare i siti dell'**American Psychological Association** (apa.org), dell'**Organizzazione Mondiale della Sanità** (who.int) o di **WebMD** (webmd.com).

*Il burnout può colpire ogni aspetto della tua vita,
lasciandoti svuotato, come un palloncino sgonfio.*

Le cause del burnout

Potresti non riuscire nemmeno a ricordare come sia cominciato questo lento svuotamento. Il burnout può compromettere la memoria e le funzioni cognitive, fino a rendere tutto confuso e indistinto. Quando a un insegnante di scuola superiore, esausto dopo il passaggio forzato alla didattica online durante la pandemia di COVID, è stato chiesto se ricordasse la grande nevicata del 2021, ha risposto: “A dire il vero, non ricordo nulla dell’anno scorso”.

Gli studiosi hanno individuato diversi fattori che contribuiscono al burnout.

Fattori di stress legati al lavoro

- **Carico eccessivo di lavoro** – hai troppo da fare, non riesci mai a metterti in pari e il lavoro è fisicamente o emotivamente sfiancante.
- **Mancanza di controllo** – non puoi prendere decisioni in autonomia, gestire il tuo tempo o affrontare i problemi a modo tuo.
- **Aspettative poco chiare** – non è chiaro cosa ci si aspetti da te o chi sia responsabile di cosa.
- **Scarse ricompense** – il tuo lavoro è poco retribuito o non viene adeguatamente riconosciuto.
- **Senso di ingiustizia** – la tua identità personale o culturale è marginalizzata o non rispettata, oppure le regole vengono applicate in modo diseguale.
- **Ambiente di lavoro disfunzionale** – vivi situazioni di prevaricazione, controllo eccessivo o sabotaggio.
- **Mancanza di sostegno** – ti senti isolato, privo di comunità o minacciato dall’insicurezza lavorativa.
- **Lavoro angosciante** – il tuo lavoro è monotono, caotico, pericoloso o umiliante.