

---

# Burnout e organizzazione

---

Modificare i fattori strutturali  
della demotivazione al lavoro

---

Christina Maslach e Michael P. Leiter

**GUIDE**  
PSICOLOGIA

The Erickson logo is located in the bottom right corner of the cover. It consists of a solid red square containing the word "Erickson" in a white, serif font. The letter "i" in "Erickson" has a small white square above it, which is part of the brand's logo.

Erickson

## IL LIBRO

---

### **BURNOUT E ORGANIZZAZIONE**

La sindrome del burnout, che comporta l'esaurimento delle risorse emozionali e psicofisiche dell'individuo, che sfociano nella demotivazione, da tempo è una criticità sempre più diffusa nel mondo del lavoro e dei servizi socio-sanitari. Colpisce operatori di settori diversi e a tutti i livelli.

**Il carico di lavoro, l'autonomia decisionale, le gratificazioni, il senso di comunità, l'equità e i valori sono le sei aree che in una situazione di squilibrio possono portare al burnout.**

Questo libro, corredato di esempi tratti da situazioni concrete, analizza il percorso di questo «deterioramento dell'anima» all'interno delle organizzazioni, individuando specifiche aree di intervento e percorsi pratici per prevenire e recuperare questa progressiva «frattura» tra la persona e il proprio lavoro. Percorsi utili ai singoli operatori e alle organizzazioni stesse.

Il principio di base di questo volume parte dalla convinzione che il burnout vada considerato innanzitutto un «problema professionale» e non una «colpa» soggettiva.

Perché si riesce a fare poco per contrastare il burnout? Trend economici, tecnologia e filosofia organizzativa possono aiutarci.

## GLI AUTORI

---

### **CHRISTINA MASLACH**

Docente di psicologia all'Università di California, Berkeley. Viene considerata la massima esperta mondiale di burnout ed è autrice del test più accreditato e usato in materia.

### **MICHAEL**

### **P. LEITER**

Docente di psicologia alla Acadia University, Nova Scotia, Canada, e direttore del Centre for Organizational Research & Development.

---

€ 19,50



www.erickson.it

# 2

## Come si vive il burnout

Quando si chiede alla gente che cosa si prova a essere colpiti da burnout le tipiche risposte che si ricevono sono:

- «Mi sento *frustrato!* Sta diventando impossibile riuscire a fare un buon lavoro e la situazione continua a peggiorare.»
- «Ho perso l'entusiasmo per un lavoro che amavo veramente.»
- «Provo tanta rabbia e non so dove scaricarla.»
- «Sono terrorizzata: quanto durerà ancora questo lavoro?»
- «Ogni giorno che passa divento sempre più depresso e infelice sul lavoro — mi chiedo se non dovrei mollare.»
- «Mi sento sopraffatta, sovraccarica e oberata di lavoro, per non dire in trappola. Non vedo una via d'uscita.»

Ogni persona esprime il burnout a modo proprio, anche se le tematiche di base rimangono le stesse:

- *Un deterioramento dell'impegno nei confronti del lavoro.* Quello che era iniziato come un lavoro importante, ricco di significato e affascinante diventa sgradevole, insoddisfacente e insignificante.
- *Un deterioramento delle emozioni.* I sentimenti positivi quali l'entusiasmo, la dedizione, la sicurezza e il piacere svaniscono per essere sostituiti da rabbia, ansia e depressione.
- *Un problema di adattamento tra la persona e il lavoro.* I singoli individui percepiscono questo squilibrio come una crisi personale, mentre in realtà è il posto di lavoro a presentare problemi.

Come il termine *deterioramento* suggerisce, il burnout è costituito da un graduale processo di perdita durante il quale la discrepanza tra i bisogni della persona e le richieste del lavoro continua a crescere. Le richieste avanzate dal posto di lavoro formano l'esperienza dell'individuo, mentre la prestazione dell'individuo incide sull'ambiente di lavoro e sulle persone in esso presenti. Così il processo di deterioramento presenta le caratteristiche del circolo vizioso, come la storia dell'uovo e della gallina — inizia dalla persona o dal lavoro? — anche se il giudizio comune solitamente dà la colpa principale all'individuo.

Riteniamo che questo sia il modo sbagliato di considerare il problema del burnout. Come abbiamo spiegato nel capitolo primo, potenti forze economiche, politiche e culturali stanno incidendo sul lavoro, creando un clima che è più che mai tendente al burnout. Non ha senso che una persona dica: «La colpa è mia». Un tale modo di pensare non sarà certamente d'aiuto nell'affrontare il burnout. Il contesto lavorativo fa parte della spirale discendente al pari del singolo individuo, e perciò anch'esso deve essere parte di qualsiasi soluzione.

### **Un deterioramento dell'impegno**

Le persone non iniziano un lavoro manifestando subito i sintomi del burnout. Per lo meno nutrono la speranza che il lavoro offrirà loro un'entrata fissa e delle garanzie, a prescindere dal fatto che siano entusiasti o meno riguardo al lavoro in sé. Nelle circostanze migliori, le persone iniziano sentendosi pienamente impegnate nel loro nuovo lavoro. Si sentono energiche, disposte a dedicare tempo e fatica alle mansioni lavorative. Si sentono coinvolte e giudicano le attività lavorative ricche di significato. Il senso di realizzazione che ottengono da queste attività le fa sentire capaci e efficienti.

*Energia, coinvolgimento, efficienza.* Questi sono gli esatti contrari delle tre dimensioni del burnout. Come già descritto nel capitolo primo, quando la sindrome del burnout inizia a manifestarsi, l'impegno nei confronti del lavoro comincia a svanire, lasciando spazio al mutamento di questi tre sentimenti positivi nelle loro controparti negative. L'*energia* si trasforma in *esaurimento*, il *coinvolgimento* si trasforma in *cinismo*, l'*efficienza* si trasforma in *inefficienza*.

Il caso seguente è un classico esempio di deterioramento dell'impegno.

Julie insegnava storia e letteratura in una scuola a studenti di terza media e godeva di un'ottima reputazione come insegnante. Gli studenti la amavano, i genitori facevano richiesta per iscrivere il loro figli nella sua classe, il preside la considerava uno dei migliori docenti. Giovane e brillante, Julie secondo le previsioni avrebbe dovuto avere una carriera lunga e ricca di soddisfazioni. Invece, quest'anno Julie ha deciso di dimettersi. La

sua decisione è stata uno shock per tutti; alcuni suoi colleghi hanno pianto apprendendo la notizia.

Un tempo Julie si dedicava completamente al suo lavoro poiché esso le permetteva di realizzare delle cose che reputava importanti — fare qualcosa di valido nel mondo, avere un'influenza positiva sulla vita delle altre persone. Oggi, però, non crede più ne valga la pena. Una volta convogliava enormi quantità di energia e di dedizione nel proprio lavoro, facendo gli straordinari e accettando di fare ogni genere di «extra», ben oltre il senso del dovere. Ora si stanca anche facendo poco, il minimo indispensabile. Mentre un tempo era profondamente coinvolta con i suoi studenti, premurosa verso i loro progressi e il loro rendimento scolastico, e sensibile alle loro necessità individuali, ora si dimostra più cinica e negativa nei confronti delle loro motivazioni e delle loro abilità. Un tempo, inoltre, credeva fermamente che i suoi sforzi sarebbero stati ripagati, che i bambini avrebbero ricevuto un'istruzione migliore e avrebbero goduto di opportunità migliori nella vita, grazie a quanto lei e gli altri insegnanti sarebbero stati in grado di realizzare. Ora, invece, si chiede se gli studenti stiano effettivamente ricevendo ciò di cui hanno bisogno; arriva persino a preoccuparsi del fatto che i bambini possano in qualche modo risentire di insegnanti sovraccaricati come lei. Per Julie cercare di dare il meglio di sé ha comportato un costo troppo elevato.

Ciò che è importante notare del caso di Julie, e di molti altri casi simili, è che la scivolata negativa verso il burnout è partita da una posizione di forza e di successo e non da una situazione di debolezza. Julie non era un'incompetente, una persona pigra che non sapesse insegnare. Nel suo bagaglio personale c'erano ottimi attestati di studio e ottime qualità personali, e sapeva utilizzare le sue risorse realizzando un insegnamento eccellente. In termini di abilità e di motivazione, era il massimo della sua categoria, difficilmente si sarebbe potuto chiedere di più. Una delle sue colleghe ha detto: «Julie era in fiamme fin dall'inizio, non come alcuni di quei docenti che non si accendono nemmeno quando cominciano qualcosa di nuovo. Lei aveva una vera passione per l'insegnamento; è così deprimente vedere come questa passione sia scomparsa». Perdere i migliori e i più brillanti — persone come Julie — è in assoluto il costo più pesante del burnout.

### *Sei fonti di burnout*

Che cosa ha provocato il deterioramento dell'impegno di Julie nell'insegnamento? Un'attenta analisi del suo caso rivela la presenza delle sei discrepanze tra lavoro e persona che abbiamo descritto nel capitolo primo.

Il *sovraccarico di lavoro* è stato un fattore scatenante fin dall'inizio. Julie trascorreva un'intensa giornata lavorativa di otto ore a scuola, più un certo numero di ore supplementari — dopo la fine delle lezioni, la serata e il weekend

— per preparare le lezioni, correggere i compiti e partecipare alle riunioni. Nonostante disponesse di un notevole controllo sulla classe durante l'insegnamento («Quando chiudo la porta, la classe è tutta mia — soltanto io e i bambini»), aveva però una *mancaza di controllo* sulle politiche del distretto scolastico che determinavano un aumento delle dimensioni delle classi e una diminuzione delle risorse destinate all'insegnamento. Come gli altri insegnanti, Julie riceveva uno stipendio basso che era chiaramente un *compenso insufficiente*; finché era agli inizi della carriera, giovane e single, la cosa non aveva avuto molta importanza, ma successivamente divenne gravoso dal punto di vista economico. Oltretutto, gli stipendi bassi sono il segno più tangibile della mancanza di valore sociale per la professione dell'insegnante. Lo stipendio di Julie alimentava la sua sensazione che ci fosse un'*ingiustizia* insita nel sistema («Perché lavorando così sodo e facendo così tante cose poi ricevo così poco in cambio?»). I litigi, gli scontri politici e la competitività che avevano luogo tra gli insegnanti della sua scuola la facevano sentire alienata da loro, e così si verificò un *crollo del senso di appartenenza a una comunità*. Infine, c'era un crescente *conflitto di valori* tra quello che Julie stava cercando di ottenere nella classe e i vari «extra» che la scuola le chiedeva. Come lei stessa ha dichiarato: «Il colmo è stato quando hanno voluto che passassi un sacco di tempo a raccogliere tutto questo materiale per preparare una richiesta di partecipazione a un premio di “buona prassi” — c'era molta più preoccupazione per aggiudicarsi il premio che per realizzare veramente le cose raccontate!».

### **Un deterioramento delle emozioni**

Nel caso da manuale di Julie è altrettanto importante notare il parallelo deterioramento delle emozioni da lei vissuto. In precedenza Julie sprizzava energia, entusiasmo e simpatia. Aveva un ottimo senso dello humour e un rapporto tollerante con i suoi studenti. Ora dice di avere sempre i nervi tesi, di «essere irritabile» con gli studenti e di sentirsi troppo stanca per riuscire a svolgere l'intenso programma che un tempo era il suo forte. Rabbia, cinismo e amarezza sono le emozioni dominanti — è come se la sua passione iniziale avesse subito una trasformazione negativa. Queste nuove emozioni hanno modificato i rapporti di Julie con tutte le persone con cui si relazionava a scuola: i colleghi, il preside, i genitori e, ciò che è peggio, i suoi studenti.

#### *I risvolti emozionali del burnout*

Rabbia e frustrazione sono il marchio caratteristico del burnout a livello emozionale. Ci si sente frustrati perché ci viene impedito di raggiungere i nostri

obiettivi. Non si riescono a superare gli ostacoli che si presentano lungo la strada perché non si dispone delle risorse necessarie per svolgere il proprio lavoro, oppure perché manca il controllo sul lavoro. Non si viene ricompensati secondo le aspettative e, come prevedibile, ci si sente inefficienti. Ma ci si sente esausti anche a causa del tempo e della fatica sprecati. La rabbia che accompagna la frustrazione alimenta le reazioni negative verso gli altri e il cinismo riguardo al lavoro. A causa di queste reazioni negative, ci sarà una tendenza a cercare capri espiatori e a incolpare gli altri per i propri problemi, reagendo nei loro confronti in modo più aggressivo e punitivo. Questo è assai probabile se la rabbia si è prodotta in un contesto che si percepisce come ingiusto. Inoltre, quando si è arrabbiati si è tendenzialmente più rigidi nel modo in cui si svolge il proprio lavoro e meno aperti verso nuove alternative.

L'ostilità può anche risultare dall'umiliazione o dall'imbarazzo vissuti sul lavoro. Se le persone non vengono trattate con rispetto e fiducia, e il loro lavoro non viene apprezzato, la loro autostima e il loro senso di competenza vengono minacciati. Le persone iniziano allora a sentirsi alienate rispetto al luogo di lavoro e potrebbero anche tentare atti distruttivi per vendetta, quali furti o sabotaggi.

Paura e ansia sono altre due emozioni negative che contribuiscono al burnout. Questi sentimenti sono particolarmente probabili quando le persone non hanno il controllo sul loro lavoro e quando l'ambiente di lavoro è incerto o minaccioso. Come si è visto nel capitolo primo, questa è la situazione che molti oggi incontrano nel luogo di lavoro. Anche se è diffusa la convinzione che le persone lavorino meglio quando sono in competizione tra loro e corrono impaurite, in realtà la preoccupazione per il futuro può costituire un fattore negativo e portarle a lavorare con meno attenzione, meno energia e meno impegno.

In ogni caso, non si parla di burnout soltanto quando si è in presenza di emozioni negative, ma anche quando si è in assenza di emozioni positive. Quando ci si sente impegnati nel proprio lavoro, esso viene arricchito dall'eccitazione per le imprese difficili, dalla soddisfazione per un lavoro eseguito bene, dal piacere provato nelle relazioni con gli altri e dall'orgoglio nell'applicare concretamente i propri valori. Queste emozioni positive incrementano la dedizione e la motivazione — se il lavoro fa sentire bene, si vorrà continuare a farlo e a farlo bene. Inoltre, quando ci si sente bene, si è disposti a fare uno sforzo in più, a fare qualcosa di speciale. Si è creativi e aperti a nuove soluzioni. La gioia dei successi può controbilanciare il dolore dei fallimenti, indipendentemente dal fatto che i successi siano importanti risultati ottenuti o piccole espressioni quotidiane di apprezzamento da parte degli altri. Ma quando i sentimenti positivi si consumano al punto di non riuscire più a compensare quelli negativi, il cinismo incombe. Qualsiasi cosa viene giudicata e vissuta negativamente, con sfiducia e ostilità. Il bicchiere mezzo pieno è *sempre* mezzo vuoto.

*Il contesto sociale delle emozioni*

George da quando si era diplomato aveva sempre lavorato per una compagnia telefonica, avanzando per gradi fino a ricoprire una posizione importante come addetto alle vendite. Andava fiero del proprio lavoro e, di solito, si piazzava tra i primi cinque nelle vendite annuali. Era anche molto orgoglioso della sua affiliazione con la compagnia che era, lui diceva, «una delle realtà amiche della comunità». Infatti, si offriva spesso come volontario dedicando tempo e fatica per curare gli eventi a carattere benefico che la compagnia sponsorizzava. Tuttavia, a un certo punto la compagnia aveva attuato un consistente ridimensionamento e George era stato licenziato. Come dipendente fedele e appassionato, era rimasto scioccato e attonito da questa «rottura forzata».

Sei mesi più tardi, George venne richiamato al lavoro; questa volta però come lavoratore a contratto temporaneo. In altre parole, George veniva affittato da un'agenzia alla compagnia che lo aveva licenziato. Anche se la retribuzione oraria sarebbe stata superiore, non avrebbe ricevuto alcuna indennità né anzianità e non avrebbe avuto chance per una futura promozione. Alla fine George accettò il lavoro perché aveva bisogno di guadagnare, ma la sua amarezza era evidente: «Mi sento come se fossi stato ingannato e tradito. Mi dissero che non avevano bisogno del mio lavoro, ma evidentemente ne hanno invece bisogno. Lo vogliono, ma a un costo inferiore. Non vogliono pagarmi per quello che valgo. E soprattutto non gli interessa proprio un bel niente di tutto quello che ho fatto per loro in questi anni. Che vadano all'inferno — se loro non si preoccupano di me, non sarò certo io a preoccuparmi del lavoro che faccio. La "realtà amica". Bella come battuta».

Pur lavorando di nuovo per la compagnia, George non cerca più di raggiungere il massimo delle vendite né di fare tanti straordinari per terminare il lavoro. Trascorre il tempo minimo richiesto nell'ufficio e si isola dagli altri dipendenti. Quanto i clienti si lamentano, non accorre più in difesa della compagnia; anzi, talvolta si unisce persino alle critiche. La sua rabbia ha chiaramente deteriorato la qualità del suo lavoro.

L'emozione non contraddistingue semplicemente la trasformazione dall'impegno positivo al burnout, ma ne diventa mediatrice. I picchi emozionali che viviamo come la gioia, la soddisfazione e l'orgoglio sono fondamentali nel determinare importanti comportamenti positivi di lavoro. Questi sentimenti creano la motivazione a lavorare bene, a cercare nuove strade per migliorare, a cooperare con i colleghi, a dedicarsi al lavoro. Al contrario, i vissuti emozionali della rabbia o dell'ansia sono deleteri per la qualità della prestazione lavorativa.

Quando le persone esprimono le emozioni negative del burnout, le relazioni sociali possono esserne devastate. Conversazioni normali diventano dense di ostilità e di irritazione, rendendo i quotidiani incontri sociali delle occasioni spiace-



voli. La maleducazione, il sarcasmo, le critiche e gli insulti diventano la regola più che l'eccezione. I disaccordi tra colleghi o tra lavoratori e direzione crescono fino a diventare scontri diretti. Il lavoro d'équipe collaborativo si disintegra. Anche la qualità del servizio al cliente precipita. Senza contare che neppure i rapporti con i familiari e gli amici vengono risparmiati da questa negatività emotiva.

Questo è il modo in cui il burnout inizia la sua spirale discendente. Quando queste emozioni negative vengono espresse, esse generano risposte negative e disfunzionali. Naturalmente, l'ostilità genera altra ostilità — parlate con asprezza alle persone e loro probabilmente faranno altrettanto con voi. In questo senso il burnout è contagioso. Tuttavia l'ostilità può anche portare gli altri a ritirarsi — le persone non vogliono più starvi attorno. Talvolta si potrebbe anche desiderare una situazione del genere, nel caso se ne avesse fin sopra i capelli delle persone, e proprio per questo il distacco e la distanza sono tipici del burnout. Ma questo isolamento sociale autoimposto comporta anch'esso un costo, in quanto erode la propria capacità di trarre nutrimento emozionale dal supporto dei familiari e dei propri amici.

Fondamentalmente, le emozioni non sono soltanto esperienze private e personali ma sono piuttosto *esperienze sociali*. Quando si esprimono i propri sentimenti negativi il mondo circostante ne risente, diventando un luogo più sgradevole, e questo a sua volta alimenta i nostri sentimenti negativi — e la spirale discendente continua.

Dato il ruolo importante che le emozioni rivestono nella motivazione al lavoro, nella prestazione professionale e nelle relazioni collegiali, è sorprendente che esse vengano sottovalutate dalla maggior parte delle persone. Perché è così? In un certo senso è perché i lavori vengono definiti in termini di abilità e di risultati. All'interno di questa cornice, i sentimenti sono visti come secondari. I sentimenti sono considerati come qualcosa di personale di cui l'individuo ha la piena responsabilità. Sono spesso reputati irrilevanti ai fini lavorativi («Non importa se lo ami o lo odi, devi semplicemente farlo»). Talvolta i sentimenti sono visti come fattori estranei che possono interferire con il lavoro. I professionisti dell'assistenza sanitaria, ad esempio, devono nascondere ai loro pazienti qualsiasi sentimento di disgusto o di dispiacere, mentre il personale di servizio deve mascherare la propria noia o irritazione sotto una maschera di perenne buonumore. In casi del genere, sta all'individuo gestire le proprie emozioni e tenerle sotto controllo. Sfortunatamente, quando si considera l'emozione come una caratteristica dell'individuo singolo, si ignora quanto essa sia anche una funzione del contesto sociale.

Le emozioni nascono dal contatto che si ha con il mondo esterno e ne determinano le risposte. Quando avviene qualcosa, le impressioni di quell'avvenimento e il suo significato suscitano in noi una particolare risposta emotiva. In

altre parole, le emozioni sono i mezzi usati per tradurre gli eventi *esterni* in termini *personali*. Le emozioni, a loro volta, guidano spesso la reazione nei confronti dell'evento. Supponete, ad esempio, che una collega vi abbia criticati per alcuni errori ai quali lei ha poi dovuto porre rimedio. Potreste sentirvi colpevoli per aver complicato il suo lavoro e per averla delusa, e normalmente, poiché vi sentite colpevoli, sareste sicuri di stare più attenti la prossima volta oppure vi offrireste di fare qualcosa di extra per ricompensarla. Però, se ritenete che la sua critica sia ingiusta, potreste arrabbiarvi per i suoi rimproveri, e la rabbia potrebbe portarvi a esprimervi con ostilità nei suoi riguardi o a rifiutare qualsiasi richiesta futura potesse un giorno avanzarvi.

Le emozioni rivestono un ruolo importante nel nostro senso di ciò che è giusto e ciò che è sbagliato. Non è tanto la logica dei nostri principi morali che ci spinge a agire contro l'ingiustizia, quanto l'intensità dei nostri sentimenti. Se ci sentiamo moralmente oltraggiati da qualche iniquità, in seguito vorremo fare qualcosa per mettere a posto le cose. L'ingiustizia solitamente implica una discordanza tra il modo in cui sono le cose e il modo in cui dovrebbero essere. Perciò non dovrebbe sorprendere il fatto che le sei discrepanze nell'adattamento persona-lavoro provochino forti emozioni. Tali forti emozioni possono causare azioni altrettanto forti, alcune delle quali non sono di per sé particolarmente morali (ad esempio, un dipendente arrabbiato per essere stato trattato ingiustamente giustifica un furto eseguito ai danni della compagnia pensando che «ciò gli appartiene»). Il punto è che l'emozione rappresenta una chiave di lettura per comprendere come il burnout nasca dalla mancanza di adattamento tra il lavoratore e il posto di lavoro.

### **Un adattamento mancato**

Poiché la sindrome del burnout è particolarmente visibile nelle emozioni e nei comportamenti dei singoli dipendenti, l'opinione comune è che si tratti di un «problema esclusivo della persona» più che di un problema inerente al lavoro.

Secondo un diffuso modo di vedere, le persone che fanno esperienza del burnout sono deboli. Esse non sono in possesso della costituzione fisica o della flessibilità psicologica necessarie per far fronte alle esigenze del lavoro. Il mondo del lavoro è un'arena dura nella quale solo il forte sopravvive; e il burnout rappresenta un'incapacità di sopravvivere.

Un'altra visione è che le persone colpite da burnout siano sostanzialmente irragionevoli e pretenziose. Alcune persone si lamentano di tutto; il burnout costituisce soltanto un altro pretesto per lamentarsi.