

Se il lavoratore è “bruciato”

Anche in Italia si comincia a prendere sul serio la “sindrome da burnout”. Si usa per definire uno stato in cui il lavoratore perde ogni interesse per il proprio lavoro, si sente affaticato, cinico, indifferente e inadeguato. Si tratta di un problema diverso rispetto alla classica depressione o al mobbing. E si può prevenire.

In inglese si dice “burnout”, bruciato. È la definizione che gli psicologi da un po' di anni applicano ai lavoratori che provano una “cinica mancanza di interesse” rispetto al proprio lavoro. Che si sentono privi di energie, impotenti e inadeguati rispetto ai compiti che devono svolgere. Che sentono “di non poter far meglio”, di non essere psicologicamente in grado di fare ciò che viene loro richiesto sul lavoro.

Non si tratta di semplice stress lavorativo o depressione e non c'entra con il mobbing (altra questione emergente in tema di lavoro, ma differente). Il burnout è una sindrome precisa: si tratta dell'esaurirsi progressivo dell'energia e del coinvolgimento rispetto al proprio lavoro, dell'insorgere di affaticamento, cinismo, indifferenza, senso di inadeguatezza e incapacità di lavorare in modo produttivo.

Nelle parole di chi maggiormente se n'è occupato (la psicologa americana Christina Maslach, negli anni '80) si tratta di una sindrome che segnala la mancata corrispondenza tra la natura di una persona e la natura del suo lavoro, tra quello che uno è e quello che deve fare. Il problema può essere interno, cioè nelle persone (che possono avere caratteristiche di personalità o aspettative non adatte al lavoro che fanno), oppure esterno, cioè nel lavoro (che può essere troppo pesante o male organizzato...).

Oppure – ed è il caso più frequente – il problema può risiedere sia nel lavoratore, sia nell'ambiente di lavoro.

A causa del burnout le persone fanno fatica a lavorare, lavorano peggio e meno o si ammalano, con costi molto rilevanti in termini di sofferenza personale, ridotta produttività e assenze dal lavoro. Per questo conviene sia alle aziende sia ai singoli sia in generale alla società nel suo insieme conoscere l'esistenza del rischio burnout e mettere in atto tutto

quanto è utile a prevenirne l'insorgenza. Spesso non è semplice da capire che il lavoratore è a rischio o si trova già in un situazione di burnout. Infatti chi si sente inadeguato sul posto di lavoro può cercare di raddoppiare i suoi sforzi per risolvere i problemi. Ma un nuovo fallimento è dietro l'angolo, come in un circolo vizioso.



RICONOSCERLA La sindrome da burnout incide negativamente sulla vita lavorativa e personale: si può però riconoscerla, prevenirla e curarla.

La sindrome può essere descritta come un processo in quattro fasi (anche se non tutti i casi sono identici).

- Fase dell'entusiasmo: periodo iniziale caratterizzato da alte aspettative. Il lavoratore si attende di riuscire con successo.
- Fase della delusione: il lavoratore comincia a sentirsi insoddisfatto, confrontando realtà e aspettative. Continuerà comunque a seguire il motto "bisogna lavorare con impegno".
- Fase della frustrazione: emerge il senso di inadeguatezza e appaiono i primi segni di disperazione. Cominciano ad apparire anche i primi sintomi fisici e psicologici (che descriveremo più avanti). Il lavoratore può cercare di reagire raddoppiando i suoi sforzi.
- Fase finale: il lavoratore mostra chiari segni di demotivazione, isolamento e solitudine, che possono sfociare in una depressione. Lavora con il minimo sforzo e il minimo impegno. Se ha a che fare con il pubblico, gli utenti sono percepiti come ostili o nemici. L'unica motivazione per cui continua ad andare al lavoro è lo stipendio a fine mese.

Conseguenze per tutti

Il burnout incide in modo negativo sia sulla vita lavorativa che sulla vita personale.

I sintomi che riguardano la sfera personale possono essere:

- psicologici, ovvero depressione, ansia, insonnia, rabbia, frustrazione, delusione delle aspettative, sensi di colpa, difficoltà nelle relazioni;
- fisici, con somatizzazioni (gastriti, coliti, tachicardie, affaticamento, cefalee, dolori variamente localizzati...);
- comportamentali e sociali, con incremento del consumo di alcol, sigarette, droghe, psicofarmaci... possono insorgere comportamenti rischiosi (guida pericolosa, gioco d'azzardo...) e problemi in famiglia. Possono ovviamente esserci diverse conseguenze negative anche sul lavoro:
- calo nella qualità del lavoro svolto;
- frequente assenteismo;
- deterioramento dell'ambiente di lavoro (il lavoratore non va d'accordo con i colleghi, ingigantisce i problemi, reagisce con cinismo e sarcasmo);
- abbandono del lavoro.

CHE COSA NON È BURNOUT

Una dei maggiori rischi con la sindrome da burnout è banalizzarla. Alla fine di una pesante giornata di lavoro e dopo una discussione col capo, chi non si sente stanco e demotivato? È importante tenere presente che non tutto è burnout. Noia, insoddisfazione per la monotonia o insoddisfazione rispetto al proprio lavoro non sono necessariamente burnout, anche se possono favorirlo. Non lo è neppure la classica "crisi di mezza età" che soffrono molti lavoratori, quando dopo molti anni fanno un bilancio complessivamente negativo della loro vita lavorativa. Neppure la depressione va scambiata con il burnout, anche se ha effetti sulla vita lavorativa. Tante sindromi depressive non sono collegate a problemi di lavoro. Bisogna anche evitare di confondere il burnout con il "mobbing", termine che definisce vessazioni, discriminazioni o umiliazioni messe in atto da superiori o colleghi per costringere il lavoratore a licenziarsi, indipendentemente da un malessere personale del lavoratore nei confronti del lavoro.

Quando il lavoratore "se ne va", il datore di lavoro può vedere l'epilogo come una soluzione del problema. In realtà però è avvenuto che si è perso un lavoratore, magari esperto e potenzialmente motivato e che i problemi originati dall'ambiente di lavoro non sono stati risolti; inoltre il lavoratore pagherà il prezzo psicologico e personale del fallimento.

Può esserci una doppia causa

E difficile che la colpa del burnout sia tutta del lavoratore o tutta dell'ambiente di lavoro.

Più spesso avviene che ci siano diverse concause.

- **Fattori lavorativi.** Anche se il burnout può riguardare ogni tipo di professione, è vero che ci sono lavori che si sono rivelati più a rischio. Sono le cosiddette "professioni di aiuto" e quelle a contatto con il pubblico, in cui il lavoratore deve prestare continua attenzione a chi si rivolge a lui: medici, infermieri, insegnanti, assistenti sociali, educatori, impiegati di sportello, poliziotti, vigili... sono tutte professioni ad alta richiesta di prestazioni sociali che l'utente pretende dal lavoratore. Altri problemi – che si possono presentare in ogni ambiente di

lavoro – sono i seguenti:

- i capi o i dirigenti danno spesso un riscontro negativo al lavoratore: non riconoscono mai i suoi successi e insistono invece continuamente sui problemi;
- non ci sono possibilità di veder riconosciuti pubblicamente i propri risultati, non si vedono possibilità di promozione o di carriera;
- il carico di lavoro è obiettivamente eccessivo (le aziende in cui tutto va fatto in fretta, bene, ai costi minori...);
- il lavoro è mal distribuito fra colleghi, con una cattiva organizzazione;
- al lavoratore vengono richiesti compiti che risultano in conflitto con i propri valori etici o personali;
- il lavoro ha perso negli ultimi anni prestigio sociale (è accaduto per esempio agli insegnanti);
- il lavoratore è precario, ottiene solo contratti a termine. La sofferenza è più profonda soprattutto quando il lavoratore può confrontarsi con altri che fanno il suo stesso lavoro, ma godono di una situazione stabile. Il basso livello salariale – a sorpresa – non sembra essere un fattore determinante per il burnout. Accade comunque anche che il lavoratore "bruciato" abbia spesso la percezione di guadagnare poco, anche se oggettivamente non è così.
- **Fattori personali.** Praticamente tutti gli esperti concordano che ci sono tratti della personalità che rendono le persone più esposte a sviluppare la sindrome da burnout:
- sono più a rischio le persone più motivate, quelle che partono con grande entusiasmo e grandi aspettative e poi si devono rendere conto che la realtà è diversa, che i risultati sono scarsi, che non si può "cambiare le cose" come si sperava;
- sono più a rischio i giovani, soprattutto se hanno studiato molti anni e per questo si aspettano molti risultati e soddisfazioni;
- è più a rischio chi – per carattere – fa fatica a dire di no, chi è più duro con se stesso, chi ha più bisogno di riconoscimento, chi dedica al lavoro più tempo ed energia, chi si identifica molto con il proprio lavoro;
- nelle professioni a contatto con il pubblico sono più a rischio i lavoratori che si identificano molto con gli utenti e che sono a disagio quando non riescono a risolvere i loro

► problemi; questo vale soprattutto nel caso delle professioni che trattano le situazioni più delicate (pensiamo a gravi malattie, alla morte, a casi di tossicodipendenza o disagio sociale...).

Prima la diagnosi

Il burnout è una sindrome difficile da diagnosticare, perché spesso il lavoratore è il primo a non accorgersi dei rischi e a non cercare aiuto. A volte dà la colpa a problemi diversi oppure cerca aiuto solo per le singole manifestazioni fisiche (somatizzazioni) o psicologiche (ansia). Importante è che il medico di base sia preparato a riconoscere la sindrome da burnout nei pazienti che si presentano lamentando stress, ansia e depressione, ed eventualmente li indirizzi ad esperti (psicologi, psichiatri...). Esistono questionari che misurano

la presenza e il livello di burnout. La versione originale americana si chiama MBI (*Maslach Burnout Inventory*) e viene utilizzata e aggiornata da più di 15 anni. La versione italiana viene proposta in due forme: una dedicata agli insegnanti e l'altra al personale dei servizi sanitari, sociali, di salute. Questi questionari in Italia sono tradotti e pubblicati dalla casa editrice OS, Organizzazioni Speciali di Firenze. Il suo sito è www.osnet.it.

Cosa può fare il datore di lavoro

Abbiamo visto che il burnout è più frequente tra i lavoratori "migliori" e più motivati. Conviene dunque alle aziende cercare di prevenirlo. Purtroppo sono

poche le aziende (o le amministrazioni pubbliche) che iniziano a capire che una buona organizzazione e una seria prevenzione del burnout sono meno costose della cura. Mantenere il proprio personale in grado di lavorare al meglio fa infatti produrre di più e costa meno che continuare a perdere lavoratori e assumerne di nuovi, meno formati. Dunque il datore di lavoro dovrà preoccuparsi che:

- i meriti e i risultati di ciascuno siano riconosciuti (riscontro positivo da parte dei superiori); che sia riconosciuta l'importanza sociale del lavoro svolto;
- ci siano possibilità di premi, promozioni e carriera;
- al lavoratore sia garantita un minimo di stabilità (non il continuo incubo del rinnovo del contratto a termine);
- ci siano occasioni di aggiornamento professionale, che il lavoratore possa



SI POSSONO CHIEDERE I DANNI? A VOLTE SÌ

Come abbiamo visto, la sindrome da burnout può avere origine sia nella struttura della persona, sia nell'ambiente di lavoro. Se si identifica una qualche responsabilità del datore di lavoro, si apre la possibilità per il lavoratore di rivolgersi al giudice per chiedere tutelare i suoi diritti e chiedere il risarcimento dei danni subiti.

Il primo diritto che può essere lesa è quello alla salute, garantito dall'art.32 della Costituzione, sia come diritto primario dell'individuo che come interesse collettivo. L'art. 41 della Costituzione, inoltre, pone limiti all'attività imprenditoriale, che non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, libertà e dignità umana. Per i rapporti di lavoro subordinato, il codice civile stabilisce (art. 2087) che il datore di lavoro è tenuto ad adottare le misure necessarie a tutelare l'integrità fisica e la personalità morale dei prestatori di lavoro. Se non lo fa, il lavoratore può chiedergliene conto.

Diverse sentenze se ne occupano indirettamente

Il termine burnout non si trova finora in alcuna sentenza o provvedimento della magistratura italiana. Questo però non significa che i giudici non si siano mai occupati degli effetti di questa sindrome. È più facile trovare sentenze che trattano di "stress lavorativo" e "tutela della salute psichica del dipendente". In particolare esistono numerose sentenze che hanno esaminato fenomeni di stress lavorativo, culminato poi in episodi tragici (incidente d'auto, infarto...). Nessuno può negare il fatto che l'infarto sia un fatto lesivo dell'integrità psicofisica. Si tratterà però di provare (prova non facile) che esso è riconducibile alla responsabilità del datore di lavoro.

L'infarto causato dallo stress

Un capo ufficio dell'Ente Fiera del Levante di Bari era stato costretto a lavorare a lungo in modo stressante per carenza di organico e per fronteggiare il carico di lavoro. Secondo il consulente del tribunale l'infarto che aveva avuto era stato causato proprio dallo stress accumulato. Questo caso ha dato vita a due sentenze della Corte di Cassazione entrambe importanti:

- con la prima sentenza (n. 8267/97), la Corte ha stabilito che il datore di lavoro è responsabile ex art. 2087 c.c. nel caso che i lavoratori subiscano danni alla salute determinati da un eccessivo impegno sul lavoro. La ricerca di maggiori livelli di competitività produttiva non può compromettere l'integrità psicofisica dei lavoratori;
- con la seconda sentenza (n. 1307/2000), la Corte ha stabilito che il datore di lavoro ha l'obbligo di organizzare il lavoro adottando le misure necessarie a tutelare l'integrità psicofisica del lavoratore. La

violazione di tale dovere può realizzarsi sia a causa dei cosiddetti fatti "commissivi" (come assegnare troppo lavoro), sia quelli "omissivi" (ad esempio non assumere personale). Le possibili omissioni sono sia quelle previste dalla legge, sia quelle dettate da regole di correttezza e buona fede. Per escludere la responsabilità del datore di lavoro non importa se il dipendente colpito da infarto sia un fumatore o presenti rischi cardiovascolari congeniti. Per ottenere il risarcimento, egli dovrà solo dimostrare che l'azienda non ha adottato tutte le misure di sicurezza necessarie a tutelare la sua integrità, come ad esempio la mancata assunzione del personale quando necessario.

L'incidente stradale

Una altro caso arrivato in Cassazione è quello di un dipendente che – dopo essere uscito dallo stabilimento – era stato investito da un'auto mentre attraversava la strada per tornare a casa. La sentenza 3970/99, confermando una sentenza in appello del Tribunale di Firenze, ha stabilito il principio per cui un lungo turno di lavoro può rendere meno vigile il lavoratore e compromettere il suo equilibrio psico-fisico. In tal caso l'incidente subito fuori del lavoro deve essere considerato e risarcito come un incidente sul lavoro.

La malattia al cuore

Recentemente il Consiglio di Stato (sentenza n.800/05) ha accolto il ricorso della vedova di un lavoratore morto per problemi cardiaci. La donna si era vista negare dall'Inps il riconoscimento della "causa di servizio" perché il marito aveva una malformazione congenita al cuore. L'amministrazione aveva sostenuto che l'attività di servizio non aveva aggravato il quadro clinico del dipendente. In effetti l'istruttoria svolta dall'Inps non documentava situazioni di particolare gravosità del lavoro. Ma il Consiglio di Stato ha dato torto all'Ente di previdenza, perché la Pubblica Amministrazione aveva ommesso di valutare se le mansioni svolte ed il relativo stress potessero aver effetto sulla salute del lavoratore.

Tre condizioni per il risarcimento dei danni

Riassumendo: in un caso di richiesta di risarcimento di danni da burnout sono tre i passaggi che il giudice deve fare:

- 1 accertare se ci sia stato un comportamento inadeguato, che ha portato a un'organizzazione del lavoro del singolo lavoratore idonea a generare lo stress lavorativo;
- 2 accertare se è insorta una sindrome da stress lavorativo (qui è necessaria la perizia di uno psicologo);
- 3 accertare se c'è un nesso causale tra la sindrome e l'attività così come organizzata dal datore di lavoro.

INSEGNANTI: PIÙ A RISCHIO DI PATOLOGIE PSICHIATRICHE

Il burnout degli insegnanti è un tema noto e studiato in tutti i paesi da più di vent'anni, ma pare in procinto di diventare un'emergenza se si raccolgono i dati di due recenti studi italiani (chiamati allusivamente "Getsemani" e "Golgota"). Gli insegnanti che chiedono l'inidoneità alla professione per motivi psichiatrici sono tantissimi. Negli studi sono raccolti e analizzati i dati di più di tremila persone nell'arco di dieci anni: ne risulta che la categoria professionale degli insegnanti è soggetta a una frequenza di patologie psichiatriche pari a due volte quella degli impiegati, due e mezzo quella del personale sanitario e tre volte quella degli operai. Ansia, depressione, incremento del consumo di psicofarmaci, decremento del rendimento professionale di fronte a compiti educativi in via di continuo aumento per complessità e

responsabilità sono gli aspetti più significativi del quadro. A conferma del fatto che è proprio la professione di insegnante all'origine del disagio sta l'apparente indipendenza dei sintomi dall'età, dal sesso e da altre caratteristiche personali degli interessati.

Il problema è affrontato nel libro da poco in libreria "Scuola di follia" (Armando editore) curato da Vittorio Lodolo D'Oria, medico che per molti anni ha fatto parte delle commissioni di valutazione delle domande di pensionamento anticipato per motivi di salute dell'ASL Città di Milano, autore degli studi sopra citati. A livello di categoria si organizzano sportelli di aiuto online e si dibattono le principali cause di malessere, come la perdita di valore sociale del ruolo, le condizioni di lavoro, le riforme... (per approfondimenti: vittorio.lodolodoria@fastwebnet.it).



continuare ad imparare e a migliorare;

- l'organizzazione del lavoro funzioni e che sia equa la distribuzione dei compiti;
- il carico di lavoro non sia crescente ed eccessivo; che ci siano le adeguate pause;
- il lavoratore non venga "lasciato solo" con tutte le responsabilità sulle sue spalle, soprattutto se queste sono consistenti;
- ci sia una possibilità di rotazione dei compiti, soprattutto per quei lavoratori che cominciano a soffrire il contatto con il pubblico.

Cosa può fare il lavoratore

Anche il lavoratore può mettere in atto varie strategie per combattere il burnout:

- fare chiarezza tra ciò che dipende da sé ed è possibile modificare e ciò che è esterno e indipendente da lui;
- adeguare le proprie aspettative ai dati di realtà;
- darsi obiettivi limitati e raggiungibili;
- pianificare al meglio i tempi;
- imparare a dire di no, limitare le proprie responsabilità, delegare parte del lavoro, chiedere aiuto ai colleghi;
- esprimere le proprie sensazioni positive e negative,

invece di tenersele dentro;

- con il pubblico, mettersi "nei panni" dell'utente: ricordarsi che la sua ansia o aggressività non è diretta contro di sé come persona, ma contro regole che non condivide;
- curare anche il resto della propria vita: il fisico, la creatività, le relazioni sociali e affettive;
- esplorare concretamente le possibilità di cambiare in parte o completamente lavoro.

Farmaci, no al fai da te

A oggi non esiste un trattamento farmacologico specifico per il burnout, anche se fra le manifestazioni di questa sindrome ci sono stati ansiosi e depressivi di diversa intensità. Il maggiore problema è che spesso la persona interessata, invece di rivolgersi al medico, prende farmaci di propria iniziativa, in particolare tranquillanti e antidepressivi. L'uso/abuso di farmaci può diventare dunque parte del problema. Un'eventuale somministrazione di farmaci deve essere decisa esclusivamente dal medico e il loro effetto deve essere monitorato. I farmaci da soli non sono in grado di risolvere una situazione di

burnout. Bisogna invece andare alla radice del problema: sensibilizzare il datore di lavoro e soprattutto aiutare il lavoratore a mettere in atto strategie efficaci contro il burnout. ■

Lavorare restando in salute

Stress, aspettative deluse, lavoro scarsamente gratificante... sono tutti fattori di rischio per la sindrome da burnout, che porta a un atteggiamento di profondo scoraggiamento e sofferenza riguardo il proprio lavoro, con conseguenze negative non solo per il lavoratore, ma anche per il datore di lavoro.

Per questo è importante mettere in atto tutte le misure necessarie per prevenire questa sindrome, e riconoscerla, distinguendola da altre forme di disturbo, quando si presenta.

Alcune sentenze hanno già oggi incominciato a riconoscere il diritto al risarcimento per il lavoratore quando subisce conseguenze negative per la salute collegate a un eccesso di stress sul lavoro: sono i primi passi per un riconoscimento anche giuridico della sindrome da burnout.