




Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Dipartimento federale dell'economia,  
della formazione e della ricerca DEFR  
**Segreteria di Stato dell'economia SECO**

A close-up photograph of a bundle of matches with red heads. One matchstick in the center is burnt, with a black, charred tip and a small amount of ash. The background is a soft, out-of-focus light color.

# Prevenire il burnout



**Il burnout è sulla bocca di tutti ma resta un tabù.**

## **Prevenire il burnout conviene**

Le malattie non si limitano a far soffrire chi ne è colpito, ma provocano anche costi e problemi per l'azienda.

È molto raro che chi soffre di burnout comunichi i primi sintomi, per paura di essere considerato poco resistente.

Spesso, le persone colpite esitano a chiedere aiuto e supporto perché temono di mettere a repentaglio il proprio posto di lavoro o la carriera.

Capita di frequente che i collaboratori più impegnati, molto esigenti con sé stessi, siano più soggetti al burnout.

## **Burnout: cos'è e cosa non è**

**Il burnout è uno stato di esaurimento.**

Il burnout è il risultato di un processo: all'inizio la persona dà prova di grande impegno, con la ferma volontà di mantenere a tutti i costi le proprie capacità di rendimento.

Prima o poi, tuttavia, il forte carico di lavoro associato a molto impegno e a poche fasi di riposo, magari per un lungo periodo, può tradursi in un vero e proprio sfinimento psichico. Nella maggior parte dei casi il burnout si sviluppa in modo subdolo e spesso i diretti interessati non se ne accorgono.

Un segno caratteristico del burnout è che la persona non riesce a recuperare nonostante le possibilità di riposo (la sera dopo il lavoro, nel fine settimana, in vacanza).

Non esiste una definizione univoca di burnout, ma ci sono tre caratteristiche sintomatiche:

- **Esaurimento emotivo:** si tratta del sintomo centrale. Si riferisce alla sensazione di essere esausti sul piano emotivo, fisico e mentale. Le persone colpite si sentono sfinite.
- **Cinismo e distacco:** possono emergere ed essere percepiti sotto forma di un atteggiamento di distacco rispetto al lavoro (nei confronti di colleghi, clienti, pazienti, mansioni lavorative, ecc.).
- **Calo dell'efficienza personale:** descrive la sensazione di diventare sempre meno efficienti nonostante ci si sforzi di più. La fiducia nelle proprie capacità viene meno.

## **Non è burnout**

Quando lo stress lavorativo è solo temporaneo, prevedibile e limitato nel tempo e le reazioni di stress regrediscono con brevi pause di recupero, non c'è alcun pericolo di burnout.

## **Segnali di allarme precoci**

Diversi segnali possono preannunciare un burnout. Prima si identifica il rischio e prima si potrà arrestare il processo negativo. I seguenti segnali sono un spia importante, ma non rimpiazzano una vera diagnosi.

## **Riconoscere i primi segnali**

Vi riconoscete nelle seguenti affermazioni? Se vi sembra di comportarvi in modo fortemente diverso dal solito, chiedetevi perché.

- Spesso mi porto a casa i problemi di lavoro.
- Ho l'impressione di impegnarmi sempre di più, ma sono meno produttivo.
- Mi sto chiudendo sempre di più in me stesso.
- Trascuro la famiglia, gli amici e i conoscenti per privilegiare il lavoro.
- Ho tendenza a reprimere le mie esigenze personali – e già da parecchio tempo.
- Lavoro praticamente sempre, senza pause né tempo libero.
- Mi sento spesso nervoso, esaurito e stanco.
- Dopo il lavoro mi sento veramente sfinito.
- Faccio fatica a concentrarmi.
- Tendo a dimenticarmi le cose, più che in passato.
- Non mi sento quasi mai all'altezza della situazione.
- Faccio sempre più fatica a lavorare con motivazione.
- Ho problemi a prendere sonno oppure di notte non riesco a «staccare».
- Mi sento debilitato fisicamente (es. sistema immunitario debole).
- Sono spesso irritabile e mi arrabbio più rapidamente di prima.
- Sono più suscettibile del solito.
- Tendo al sarcasmo e al cinismo.
- Giudico me stesso e i miei risultati sul lavoro in modo più negativo del solito.
- Consumo con più frequenza sostanze che mi tengono sveglio e mi danno energia.

Talvolta questi segnali vengono percepiti anche da estranei, superiori, colleghi. In questi casi può essere utile rivolgersi direttamente alla persona interessata (v. «È importante parlarne al più presto»).

## Prevenire il burnout

- Rispettate le vostre esigenze (sonno, cibo, moto, ecc.) e riposatevi a sufficienza.
- Ogni tanto fate le cose più piano, riducete la velocità.
- Non pretendete troppo da voi stessi, fissatevi obiettivi ragionevoli.
- Quando la mole di lavoro vi sembra davvero troppa, definite le priorità con il vostro superiore oppure, se è possibile, delegate ad altri alcune delle vostre mansioni.
- Chiedete sostegno al vostro superiore, ai colleghi, al reparto risorse umane oppure all'ufficio competente nella vostra azienda.

Se non riuscite ad ottenere risultati con le misure proposte, cercate assistenza medica o psicologica. Lo sfinimento può anche derivare da cause fisiologiche che possono essere approfondite con una visita medica.





Maggiori informazioni e consigli  
antistress: [www.stressnostress.ch](http://www.stressnostress.ch)

A cura di:

SECO | Direzione del lavoro | Condizioni di lavoro

058 463 89 14

[ab.sekretariat@seco.admin.ch](mailto:ab.sekretariat@seco.admin.ch)

Foto: [fotolia.com](http://fotolia.com)

Impostazione grafica: [www.pettergrafik.ch](http://www.pettergrafik.ch)

Anno di pubblicazione: 2015

Ordinazioni:

UFCL | Ufficio federale delle costruzioni e della logistica

[www.pubblicazionifederali.admin.ch](http://www.pubblicazionifederali.admin.ch)

N° ordine: 710.237.i

Download PDF:

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch), Documentazione, Pubblicazioni e moduli,  
Promemoria e bollettini di informazione, liste di controllo

## **Saper dirigere significa prevenire. Anche il burnout.**

Il dirigente può fornire un importante contributo alla prevenzione attraverso il suo comportamento, l'organizzazione dei processi lavorativi e le relazioni interpersonali:

- siate presenti, tenete una porta aperta e siate vicini ai vostri collaboratori
- fissate obiettivi realistici, evitate il perdurare di forti sovraccarichi e adeguate le vostre richieste (quantitative e qualitative) alle possibilità dei collaboratori
- instaurate e coltivate con i collaboratori una relazione basata sulla fiducia, incoraggiando la trasparenza, la riconoscenza, la cultura del feedback, il rispetto ecc.
- coinvolgete i collaboratori nelle decisioni importanti per il loro lavoro
- rispettate i tempi di recupero dei collaboratori e offrite orari di lavoro flessibili (ad es. evitate di assegnare incarichi non previsti oppure compiti professionali nel tempo libero)
- concedete margini di manovra (impostazione del lavoro, pause, scelta degli orari)
- incoraggiate la collaborazione tra colleghi, senza esacerbare la competitività nel team.

Il dirigente rappresenta un modello che impersona i valori e le norme dell'azienda. Se per voi è normale lavorare 24 ore su 24, così facendo influenzerete i vostri collaboratori. Il riposo, tuttavia, è una cosa seria anche per voi, concedetevi una pausa (tempo libero, vacanze)!



## **Riconoscere i segnali d'allarme in qualità di dirigente**

Il comportamento di un collaboratore vi sembra diverso dal solito? Parlategliene con tatto, magari proponendo un colloquio a tu per tu.

### **È importante parlarne al più presto**

Il dirigente può contribuire a prevenire sul nascere casi di burnout.

Fate capire alla persona di essere interessati alla sua situazione, al suo benessere e proponetele il vostro sostegno, specialmente per quanto riguarda il rendimento sul lavoro e le possibilità di recupero. Per il colloquio scegliete un posto tranquillo dove la privacy sia tutelata.

## **Come cominciare bene il colloquio**

- Fate domande «aperte» e chiedete alla persona come sta. Potete esprimere tranquillamente il vostro disorientamento.
- Comunicate alla persona che vi preoccupate per la sua salute e ditele che questo è il motivo per cui avete deciso di parlarle.
- Qual è il giudizio sulla situazione da parte del vostro interlocutore? Lasciatelo esprimersi, mostrate interesse, ascoltate attentamente.
- Spiegate in modo chiaro e rispettoso cosa avete osservato, ad es. «Ho notato che...». Portate esempi concreti, è bene non generalizzare né giudicare. Evitate le formulazioni del tipo: «Non ti concentri / ti comporti in modo strano...».
- Evitate di fare rimproveri e attribuire colpe.
- Non cedete alla tentazione di stabilire una diagnosi.
- Ribadite che il vostro scopo è trovare una soluzione, insieme.

## **Cercare insieme una soluzione**

- Quali sono le idee del vostro interlocutore per migliorare la situazione?
- Individuate insieme i fattori opprimenti per poterli attenuare con apposite misure.
- Favorite le possibilità di recupero:
  - favorite una riflessione critica sulla gestione delle ore straordinarie (stabilite per un certo periodo, per esempio, regole speciali sugli straordinari per ridurre lo stress)
  - agevolate o magari ordinate vacanze, congedi, orari e gradi di occupazione più flessibili, telelavoro, pause pranzo più lunghe per fare sport oppure una pennichella, ecc.

## **Farsi aiutare da un professionista**

Se le circostanze travalicano il vostro ruolo di dirigente, chiedete consiglio a uno specialista.