

IL BURNOUT: UN FENOMENO OCCUPAZIONALE

2025

INTRODUZIONE

La sindrome del “burnout” - termine che può essere tradotto letteralmente come “esaurito”, “bruciato” o “consumato” - è stata descritta per la prima volta negli Stati Uniti negli anni '70 come una forma di stress lavo-

rativo cronico caratterizzato da un marcato affaticamento emotivo e fisico.

La popolarità del concetto si deve al lavoro di Christina Maslach, che, insieme a Michael Leiter, lo ha inquadrato in un modello teorico focalizzato sull'adattamento del lavoratore rispetto al proprio ambiente di lavoro. Oggi, il burnout è un fenomeno diffuso e in preoccupante crescita che può interessare i lavoratori di ogni settore anche in considerazione delle nuove modalità di lavoro e all'utilizzo delle nuove tecnologie; si manifesta con un'ampia gamma di sintomi e si ripercuote negativamente sulle organizzazioni in termini di produttività e assenteismo, implicando costi sanitari anche rilevanti. Per una efficace gestione preventiva di questo fenomeno, è pertanto determinante - in aderenza al d.lgs. 81/2008 - una corretta valutazione dei fattori di rischio psicosociale presenti nell'ambiente di lavoro. Solo attraverso un'analisi approfondita di tali fattori è, infatti, possibile identificare le criticità e sviluppare interventi mirati. Il presente contributo intende offrire una panoramica del fenomeno, esplorandone le cause scatenanti, gli impatti sull'individuo e sull'organizzazione e contribuire all'individuazione di strategie utili per la prevenzione e la gestione del burnout, al fine di promuovere ambienti di lavoro più sani e sostenibili.



DEFINIZIONI E INQUADRAMENTO TEORICO

Il burnout, inizialmente considerato strettamente legato alle professioni d'aiuto, ovvero quelle professioni caratterizzate da un intenso contatto umano e da un forte impegno emotivo, nel tempo ha assunto una visione più ampia che ne riconosce la natura complessa, influenzata sia da fattori individuali che da condizioni organizzative.

Il burnout oggi, infatti, viene esteso a tutti i contesti lavorativi ed è inteso come un costrutto che descrive la relazione tra l'individuo e l'organizzazione (Maslach et al., 2001). Per questo motivo, è stato introdotto il termine *job burnout*, una sindrome che deriva da stressor cronici sul luogo di lavoro che il lavoratore non è riuscito ad affrontare efficacemente.

La sua natura complessa può essere sistematizzata in tre dimensioni principali che interagiscono tra loro:

- **Esaurimento:** è la prima reazione allo stress prodotto dalle richieste del lavoro o da cambiamenti significativi; si manifesta come una profonda sensazione di svuotamento e logoramento delle proprie risorse emotive e fisiche. L'individuo si sente prosciugato, privo di energie e costantemente affaticato; tale sensazione prolungata nel tempo non si risolve con il riposo.
- **Disaffezione lavorativa:** riguarda lo sviluppo di atteggiamenti negativi, distaccati e cinici nei confronti del lavoro e delle persone con le quali si interagisce, viene ridotto al minimo il proprio coinvolgimento nel lavoro, cercando di proteggersi dall'esaurimento e dalla delusione. Questo atteggiamento è spesso interpretato come una risposta difensiva nei confronti di vari aspetti della vita lavorativa.
- **Inefficacia personale:** si riferisce alla tendenza della persona a valutarsi negativamente, sviluppando un senso profondo di inefficacia sul lavoro, che accresce il senso di inadeguatezza e insoddisfazione per i risultati ottenuti. Questa perdita di fiducia nelle proprie capacità può portare a una riduzione dell'impegno e, di conseguenza, a un peggioramento delle prestazioni lavorative, creando così un circolo vizioso.

Recentemente, al fine di una miglior comprensione del fenomeno, le dimensioni dell'esaurimento e della disaffezione lavorativa sono state integrate con il concetto di *interpersonal strain*, termine con cui si indica un marcato disinvestimento nelle relazioni professionali; si manifesta come una sensazione di disagio e distacco che l'individuo prova nel gestire le diverse richieste relazionali da parte di colleghi, supervisor e utenti, generando, con finalità difensiva, un atteggiamento di allontanamento dagli altri.

Nel 2019 l'Organizzazione mondiale della sanità (Oms) ha implementato la definizione di burnout nella Classificazione internazionale delle malattie (ICD-11), descrivendolo come “una sindrome concettualizzata come il risultato di stress cronico sul posto di lavoro che non è stato gestito con successo. È caratterizzato da tre dimensioni: sensazione di esaurimento o spossatezza energetica; aumento della distanza mentale dal proprio lavoro, o sentimenti di negativismo o cinismo legati al proprio impiego; senso di inefficacia e mancanza di realizzazione. Il burnout si riferisce specificamente a fenomeni che si verificano nel contesto occupazionale e non dovrebbe essere applicato per descrivere esperienze in altre aree della vita”.

(Who. International Classification of Diseases 11th Revision. <https://icd.who.int/browse/2025-01/mms/en#129180281>)

FATTORI DI RISCHIO E IMPATTI SULLA SALUTE

Nel tempo, sono emersi diversi approcci volti a rispondere alla domanda sul perché insorga il burnout e come esso si sviluppi. Inizialmente è stato ritenuto come il risultato di un sovraccarico emozionale,

dovuto allo squilibrio tra richieste emotive e risorse disponibili; in seguito, l'attenzione si è spostata su una prospettiva organizzativa, evidenziando l'interazione tra fattori di stress lavorativi e strategie di coping individuali. Prestando attenzione ai fattori

Tabella 1 Fattori di rischio psicosociale connessi al burnout	
Sovraccarico di lavoro	Eccessive richieste che espongono il lavoratore a un impegno fisico e psicologico rilevante.
Lavoro emotivo	Processo che consiste nell'indurre o reprimere un'emozione al fine di ottenere l'espressione emotiva che viene richiesta dall'organizzazione.
Mancanza di autonomia e influenza sul lavoro	Impossibilità di influenzare decisioni e modalità di svolgimento del proprio lavoro.
Ambiguità e conflitto di ruolo	Assegnazione di compiti poco chiari o incoerenti rispetto al ruolo organizzativo ricoperto.
Leadership inadeguata	Gestione inefficace, dannosa o iniqua che non fornisce un supporto adatto ai lavoratori.
Mancanza di supporto sociale	Carenza di sostegno sociale sul lavoro, sia da parte dei colleghi che dei supervisori, che si manifesta anche con la presenza di conflitti interpersonali oltre che con la carenza nel diffondere adeguatamente le informazioni.
Orario di lavoro	Orari di lavoro molto lunghi, rigidi, caratterizzati da turni e reperibilità notturne interferiscono con il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa.

(Edú-Valsania, 2022. Elaborazione Dipartimento di medicina, epidemiologia e igiene del lavoro e ambientale)

di rischio psicosociale del burnout, le evidenze della letteratura scientifica (Edú-Valsania, 2022), indicano che diversi aspetti del contesto lavorativo possono rappresentare fattori di rischio o determinanti del burnout (Tabella 1). Trattandosi sostanzialmente di un disturbo da stress cronico, il burnout impatta negativamente sulla salute e sul benessere dei lavoratori, con ricadute inevitabili sull'organizzazione. I sintomi sono molteplici e inizialmente spesso aspecifici ma con il tempo diventano sempre più manifesti e riconoscibili.

Tra i più frequenti sintomi correlati ritroviamo:

- disturbi fisici o psicosomatici, ad esempio, quelli gastrointestinali, muscoloscheletrici e cardiovascolari, nonché l'abbassamento delle difese immunitarie;
- disturbi psichici/comportamentali, ad esempio quelli ansioso-depressivi, dell'umore, del sonno, dell'alimentazione, bassa capacità di concentrazione e memoria, difficoltà nel prendere decisioni, un aumento del rischio di abuso di sostanze.

Il burnout, tuttavia, non ha solo ripercussioni individuali ma incide profondamente anche sulle organiz-

zazioni. I lavoratori colpiti da questa sindrome manifestano maggiore insoddisfazione, minor impegno e prestazioni ridotte e conseguente deterioramento delle performance lavorative e della produttività generale. Inoltre, il burnout è associato a un aumento dell'assenteismo e all'intenzione di abbandonare il posto di lavoro; spesso il burnout è legato al disimpegno morale e ai comportamenti controproduttivi, ovvero azioni non etiche che violano le norme aziendali e sociali, causando danni all'organizzazione e impattando negativamente sulla qualità delle relazioni interpersonali.

STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DEL BURNOUT E STRATEGIE DI PREVENZIONE

Per valutare il burnout, sono stati sviluppati e validati a livello internazionale numerosi strumenti, di cui a seguire si riporta una panoramica di quelli maggiormente utilizzati.

- Il **Maslach Burnout Inventory (MBI)**. È lo strumento più diffuso, inizialmente concepito per il settore sanitario e poi adattato a tutti i settori con la versione MBI-GS (**Maslach Burnout Inventory-General Survey**). Quest'ultima valuta il burnout attraverso: esaurimento emotivo, cinismo e ridotta realizzazione professionale.
- Il **Questionario per la valutazione della sindrome da burnout (CESQT)**. Indaga l'entusiasmo per il lavoro, il burnout psichico, l'indolenza o presenza di atteggiamenti negativi di indifferenza e cinismo, e infine il senso di colpa.
- L'**Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)**. Si concentra sulle dimensioni dell'esaurimento e disimpegno (fisico, affettivo e cognitivo) e valuta il burnout lungo due continuum: disimpegno vs dedizione (identificazione), esaurimento vs vigore (energia).
- Il **Copenhagen Burnout Inventory (CBI)**. È composto da tre fattori principali: il burnout personale, quello correlato al lavoro e quelli legati all'utenza. In Italia, lo strumento è stato validato tra gli insegnanti e nel settore sanitario.

STRATEGIE DI PREVENZIONE

Gli interventi per prevenire l'insorgenza della sindrome del burnout nelle organizzazioni sono rappresentati da misure focalizzate a ridurre gli impatti dei fattori di rischio psicosociale e consistono in azioni eterogenee volte a ottimizzare l'organizzazione del lavoro e migliorare le risorse sia organizzative che individuali dei lavoratori. Tali interventi organizzativi possono essere classificati in base al livello di prevenzione che si prefiggono di conseguire:

- **Prevenzione primaria**. Mira a ridurre o eliminare i fattori di rischio organizzativi per prevenire il burnout. Interventi di questo tipo si focalizzano sulle cause dello stress lavoro-correlato e pertanto, puntano a migliorare aspetti organizzativi quali lo stile di leadership, il supporto sociale, il carico di lavoro e le relazioni interpersonali in termini di collaborazione e rispetto reciproco.

- **Prevenzione secondaria**. Si attua alla comparsa dei primi sintomi, concentrandosi sui lavoratori già colpiti, migliorando la loro capacità di affrontare lo stress. Tali interventi si focalizzano sugli individui, favorendo cambiamenti negli atteggiamenti e potenziando le risorse, gli stili di coping e le capacità di gestione dello stress.
- **Prevenzione terziaria**. Rivolta ai lavoratori che mostrano una situazione di disagio lavorativo conclamata, con ricadute evidenti sulla salute psicofisica. Si tratta di interventi di cura e riabilitazione volti a ridurre i danni e a ripristinare l'equilibrio psicofisico del lavoratore.

È auspicabile considerare questi tre livelli di prevenzione come complementari e interconnessi, al fine di migliorare l'efficacia dell'approccio complessivo, con la prevenzione primaria indirizzata agli aspetti maggiormente critici dell'organizzazione del lavoro e la secondaria e terziaria focalizzate sui gruppi di lavoratori più a rischio o già interessati da problematiche di salute. Un'altra modalità di classificare e concepire gli interventi organizzativi di prevenzione dei rischi psicosociali è quella di considerare il target a cui è rivolto l'intervento. Secondo il modello "IGLO" (Nielsen et al., 2018), gli antecedenti della salute e del benessere organizzativo possono essere classificati rispetto a quattro livelli: Individuo, Gruppo, Leadership, Organizzazione. Secondo tale modello, pertanto, per identificare azioni preventive efficaci si devono articolare gli interventi rispetto al target specifico della problematica riscontrata. Ad esempio, un intervento Individuale potrebbe essere il supporto psicologico fornito al lavoratore in burnout per favorirne il recupero in termini di equilibrio emotivo e autoefficacia professionale. Sul Gruppo invece si potrebbe agire istituendo dei gruppi di autoaiuto tra lavoratori per favorire la collaborazione e la risoluzione dei conflitti. Interventi sulla Leadership possono comportare azioni formative per promuovere ad esempio l'ascolto attivo e il supporto emotivo, mentre interventi a livello dell'Organizzazione, possono riguardare l'istituzione di uno sportello di ascolto, l'identificazione di un referente per la gestione dei casi di disagio lavorativo nonché l'introduzione di procedure specifiche per la prevenzione e presa in carico dei casi di violenza e molestie negli ambienti di lavoro.



CONCLUSIONI

La valutazione dei rischi rappresenta il fulcro delle misure per la tutela della salute e sicurezza sul lavoro. Secondo quanto previsto dall'art. 28 del d.lgs. 81/2008 e successive modificazioni, tale valutazione deve riguardare "tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 [...]". In aggiunta, per il settore ospedaliero e sanitario, l'art.

286-quinquies (Titolo X-bis dello stesso decreto) stabilisce che "il datore di lavoro, nella valutazione dei rischi deve altresì individuare i fattori psicosociali legati al lavoro al fine di eliminarne o diminuirne l'impatto." Tali indicazioni normative, mostrano pertanto come la valutazione dei rischi, e in particolar modo di quelli connessi all'organizzazione del lavoro, costituisca evidentemente il punto di partenza per implementare adeguate strategie di prevenzione del burnout attraverso un approccio multidisciplinare e partecipato ad opera delle figure della prevenzione.

PER ULTERIORI INFORMAZIONI

Contatti: b.persechino@inail.it

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA ESSENZIALE

- Edú-Valsania S, Laguía A, Moriano JA. Burnout: A Review of Theory and Measurement. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. 2022;19:1780. URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780> [consultato settembre 2025].
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. Job burnout. *Annual Review of Psychology*. 2001;52:397-422. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397> [consultato settembre 2025].
- Nielsen K et al. IGLOO: An integrated framework for sustainable return to work in workers with common mental disorders. *Work & Stress*. 2018;32(4):400-417. URL: <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1438536> [consultato settembre 2025].

PAROLE CHIAVE

Sindrome del burnout; Rischi psicosociali