



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**LA GESTIONE DEL BURNOUT NELL'ORGANIZZAZIONE
AZIENDALE.**

**THE MANAGEMENT OF BURNOUT IN THE CORPORATE
ORGANIZATION**

Relatore:
Prof. Graziano Cucchi

Rapporto Finale di:
Martina Mazzoni
1107834

Anno accademico 2023/2024

*Ai miei genitori,
che hanno creduto in me dall'inizio alla fine.
A chi mi ha spronata a puntare in alto
e a non arrendermi mai.*

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1	6
BURNOUT E WORK LIFE BALANCE NELLE RISORSE UMANE	
1.1 Il burnout in ottica aziendale.....	6
1.2 Caratteristiche principali del Burnout.....	7
1.3 La motivazione dei lavoratori e le teorie motivazionali.....	10
1.4 Fattori di rischio del burnout in ambito lavorativo.....	15
1.5 Gli effetti negativi che si riscontrano in azienda a causa del burnout.....	17
1.6 Emergenza Covid 19 e il conseguente aumento del fenomeno di burnout.....	18
CAPITOLO 2	21
L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: LA CHIAVE PER COMBATTERE IL BURNOUT	
2.1 L'importanza dell'organizzazione del lavoro in azienda.....	21
2.2 Strumenti di misurazione del burnout	22
2.3 Le strategie di prevenzione del burnout per HR e leader aziendali.....	27
2.3.1 la work-life balance.....	28
2.3.2 Combattere il burnout: uno studio dell'Harvard business review....	30
Conclusioni	32
Bibliografia	34
Ringraziamenti	37

INTRODUZIONE

Il tema del burnout è molto spesso associato al mondo del lavoro. Di fatti, il burnout è una condizione psicologica di esaurimento mentale, fisico ed emotivo, causata da periodi di stress prolungati o da frustrazioni lavorative. Essendo il burnout legato al mondo del lavoro, nel tempo, anch'esso, come il mondo lavorativo, è cambiato. Soprattutto, dopo la pandemia del Covid 19 si sono riscontrati numerosi casi di burnout lavorativo, dovuti sia alla condizione mentale precaria delle persone nel periodo di lockdown, ma anche dal fatto che essendo diventato un lavoro esclusivamente telematico, il fatto di essere perennemente online, contattabili e rintracciabili anche con un semplice messaggio ha reso il mondo del lavoro sempre più fluido. Una condizione che porta le persone a staccarsi con difficoltà dalle situazioni di lavoro, finendo per alienarsi, in casi più gravi, dalle relazioni personali. Naturalmente queste condizioni psicofisiche precarie dei lavoratori si riscontravano anche da prima dell'esplosione pandemica, ma è stata proprio quest'ultima ad accentuare il numero di casi di burnout. Questa tesi è stata scritta con l'obiettivo di approfondire la tematica del burnout nel mondo del lavoro. Una tematica molto interessante perché, come detto prima, soprattutto nel periodo post pandemico si è potuto vedere come l'organizzazione del lavoro sia un aspetto fondamentale non solo per il raggiungimento degli obiettivi prefissati dall'azienda, ma anche per il benessere fisico e psicologico di tutti i lavoratori e collaboratori d'azienda. La flessibilità nel lavoro è stata una conquista per i lavoratori, in termini di possibilità di coordinare gli impegni e i doveri lavorativi con la vita privata. Però è necessario che questa flessibilità venga controllata e gestita dal vertice dell'organizzazione aziendale, proprio per evitare il verificarsi di situazioni di stress elevato che portano al non raggiungimento degli obiettivi aziendali e

personali. La tesi si sviluppa su due capitoli fondamentali. Nel primo capitolo si vuole dare una definizione generale, e al tempo stesso esaustiva del burnout, mettendo in evidenza le caratteristiche e gli aspetti tipici delle persone che vivono il disagio del troppo stress da lavoro. Fondamentale è capire come riconoscere una persona in burnout per poter intervenire prontamente ed evitare conseguenze negative, sia per la persona stessa, che per l'azienda. Alla fine di questo primo capitolo si andrà ad esplicitare, in maniera dettagliata, quelli che sono gli effetti e le ripercussioni lavorative del burnout, al fine di sensibilizzare coloro che leggeranno la seguente tesi su questo tema particolarmente delicato, e che molto spesso viene sottovalutato. Il secondo capitolo è incentrato sull'organizzazione aziendale, nonché la chiave per combattere il burnout. In questo capitolo si va a sottolineare l'importanza dell'organizzazione aziendale in termini di orario flessibile, in termini di coordinamento dei teams e dei gruppi di lavoro, al fine di avere un clima lavorativo sereno e funzionale al raggiungimento degli obiettivi. Si sa che un clima lavorativo ostico e disorganizzato comporta maggiori probabilità di stress lavorativo. Si richiama, inoltre, l'importanza degli strumenti e delle tecniche necessarie per prevenire situazioni di burnout. Infine si mette in evidenza l'importanza della figura del manager nell'organizzazione, nella gestione e nel controllo dei compiti aziendali. Un manager attento, incentrato sia sul raggiungimento degli obiettivi aziendali, sia sul benessere dei suoi collaboratori, garantisce un clima lavorativo sano e quindi una minore probabilità della presenza di casi di burnout nella sua azienda.

CAPITOLO 1

BURNOUT E WORKLIFE BALANCE NELLE RISORSE UMANE

1.1 Il burnout in ottica aziendale

Nelle organizzazioni aziendali, molto spesso si assiste a una condizione emotiva e fisiologica negativa dei lavoratori. Lo stress può derivare da esperienze sfavorevoli e dannose per la persona, le quali possono manifestarsi sul luogo di lavoro e la cui responsabilità è di norma al di fuori del controllo e dell'influenza dell'individuo stesso. Se la tensione lavorativa è di breve durata, può essere facilmente sostenuta dal lavoratore, mentre qualora questa diventi persistente e prolungata nel tempo, comporterebbe una riduzione dell'efficienza lavorativa e potrebbe portare ad un peggioramento delle condizioni di salute del lavoratore. L'ultimo stadio dello stress lavorativo è rappresentato dal burnout. Il burnout viene definito come una sindrome da stress cronico, che si manifesta in un estremo esaurimento emotivo, un senso di depersonalizzazione rispetto a quanto si sta facendo e, una riduzione drastica della gratificazione lavorativa¹. Il termine burnout che, tradotto in italiano significa "bruciato", evidenzia alcuni tratti importanti della sindrome in questione. Chiara consiglio nell'articolo "La Sindrome Del Fuoco" afferma a tal proposito: "*Burnout infatti rimanda a ciò che è bruciato, logorato, fuso e scoppiato*"². Quindi lo possiamo definire come una condizione negativa di stress

¹ Paolino C., Salvemini S., "Organizzazione aziendale", 2017.

² Consiglio C., Borgognoni L., "La sindrome del fuoco bruciato", articolo di psicologia contemporanea, 2007.

psicofisico dei lavoratori, i quali si sentono demotivati e alienati dal lavoro stesso. Questo malessere psicofisico porta inevitabilmente al non raggiungimento degli obiettivi aziendali perseguiti dai lavoratori. Si tratta quindi di un fenomeno caratterizzato dal completo esaurimento nervoso, che è accompagnato da un distacco o da una vera e propria avversione verso il lavoro, i colleghi, i superiori e i clienti, oltre che dalla sensazione di esaurimento totale delle proprie energie psicofisiche.

1.2 Caratteristiche principali del burnout

Molto importante è capire quali sono le caratteristiche della sindrome del burnout, per poter intervenire prontamente. Andremo quindi ad analizzare quelle che sono le caratteristiche che identificano la persona affetta da burnout. Partendo dagli studi di Christina Maslach, psicoterapeuta americana che si è occupata del burnout, verranno analizzate singolarmente le 3 principali dimensioni che definiscono la sindrome.

La prima dimensione del burnout è l'esaurimento fisico ed emotivo del lavoratore. L'"Esaurimento Emotivo" consiste in uno stato soggettivo di malessere sperimentato a seguito di un sovraccarico lavorativo legato non tanto alle mansioni da svolgere quanto alla tensione emotiva che si genera nella relazione d'aiuto e che si manifesta nella sensazione di essere svuotati, inariditi e logorati (Ratti et al. 2015).³ Quindi, l'esaurimento

³ Ratti MM, Delli Zotti GB, Rossi C, Sarno L, Spotti D; Il burnout negli operatori sanitari: uno studio condotto nell'U.O. di Nefrologia dell'Ospedale San Raffaele. G Ital Nefrol 2022 – ISSN 1724-5590 – Società Italiana di Nefrologia.

emotivo si riferisce alla sensazione di essere perennemente in tensione e di non possedere più risorse emotive, fisiche e personali, sentendosi incapaci di affrontare il proprio lavoro. La condizione di esaurimento si traduce nelle difficoltà, per il lavoratore, di adattarsi alla mansione, o più in generale al contesto lavorativo nel quale si trova. È la dimensione centrale del burnout, e può essere declinata come sensazione di esaurimento e svuotamento delle persone emotive. L'esaurimento emotivo può verificarsi soprattutto nei casi in cui non viene meno l'adattamento tra persona e lavoro, quando l'operatore avverte questo squilibrio come una crisi personale anziché ricercare la causa nell'ambiente in cui agisce. Di conseguenza le emozioni che inizialmente erano positive e piacevoli legate alla propria professione si esauriscono e mutano in un forte senso di rabbia, depressione e ansia. I sintomi tipici includono: depressione, rabbia, impazienza, irritabilità, litigiosità, affaticamento fisico, continue cefalee, nausea, tensioni muscolari, disturbi del sonno (Tomei et al., 2008);

La seconda dimensione del burnout è la depersonalizzazione dell'individuo. Questa dimensione indica la tendenza del soggetto ad evitare il coinvolgimento emotivo manifestando un atteggiamento distaccato e rifiutante verso l'altro, con cui deve interagire. Insorgono sentimenti e atteggiamenti cinici verso i pazienti/clienti, questa insensibilità potrebbe portare i lavoratori a provare distacco, indifferenza, negatività verso gli altri, sé stessi e verso il lavoro (Maslach et al., 1996). Quindi la depersonalizzazione identifica una serie di risposte di allontanamento e indifferenza verso gli altri. Nelle professioni di aiuto questa viene spesso attuata attraverso un atteggiamento burocratico e distaccato nei confronti degli utenti, al fine di aumentare la distanza tra sé e l'altro proteggendosi da eccessivi

coinvolgimenti emotivi e delusioni. Nel lungo termine tuttavia questi comportamenti portano la persona a sviluppare un forte senso di colpa e una mancata realizzazione personale, in quanto contrastanti con i principi alla base della professione.⁴ Inoltre, i lavoratori pensano di essere più al sicuro adottando un atteggiamento di indifferenza, specialmente quando il futuro è incerto, oppure si preferisce ritenere che le cose non funzioneranno più come prima, piuttosto che vedersi svanire in seguito le proprie speranze⁵. Questi atteggiamenti negativi compromettono il benessere di una persona oltre che l'equilibrio psicofisico e la sua capacità lavorativa.

L'ultima dimensione del burnout è il senso di inefficienza e di mancata autorealizzazione. La sopracitata dimensione è una conseguenza diretta delle due precedenti, poiché l'esaurimento emotivo e la depersonalizzazione, quindi la frustrazione e la mancata corrispondenza tra la persona e il contesto in cui opera, genera nell'individuo un senso di inefficacia lavorativa o, nei casi più estremi, un senso di fallimento professionale. Questa sensazione di fallimento porta l'individuo a non trovare più la motivazione e ciò contribuisce a peggiorare il suo adattamento lavorativo. Quando in una persona cresce la sensazione di inadeguatezza. Qualsiasi progetto nuovo viene vissuto come opprimente⁶.

La depersonalizzazione e la derealizzazione, o mancata autorealizzazione, sono due fenomeni che possono accadere a chiunque e delle volte vengono causati da situazioni di

⁴ Psicoterapia Scientifica, "La sindrome del burnout", 2019.

⁵ Sabato S, Caruso R, La sindrome del Burnout. 15/12/2012 Codigoro

⁶ Sabato S, Caruso R, "La sindrome del Burnout" 15/12/2012 Codigoro

stress o di particolare impegno emotivo⁷. Il senso di inefficacia porta l'individuo a pensare che qualsiasi sforzo egli faccia sia vano e inoltre il contesto di esaurimento sia fisico che emotivo fanno apparire i suoi sforzi insostenibili. L'inadeguatezza del lavoratore, non ha ripercussioni solamente in ambito lavorativo, ma anche in ambito personale e relazionale, poiché questo suo senso di incapacità si riversa su ogni sfera della vita privata del lavoratore, aumentandone lo stress e il malessere.

1.3 La motivazione dei lavoratori e le teorie motivazionali.

La motivazione dei lavoratori è un aspetto strettamente correlato alla sindrome del burnout, oltre che al contesto lavorativo. Le motivazioni sono intrinseche all'individuo, ma è il contesto a stimolarle o, in caso negativo a soffocarle. Il contesto lavorativo, che influisce sulla motivazione è inteso come una combinazione di fattori relativi alle condizioni psicofisiche del lavoratore e di fattori relativi ai valori, alla cultura aziendale e alle relazioni personali. In passato molti studiosi si sono occupati dello studio della motivazione dei lavoratori e hanno elaborato diverse teorie motivazionali, le quali spiegano quali sono i fattori alla base della motivazione dell'individuo. Le teorie motivazionali si sviluppano su due filoni: le teorie motivazionali di contenuto e le teorie motivazionali di processo. In riferimento alle teorie motivazionali di contenuto, il primo studioso degno di nota fu Abraham Harold Maslow (New York, 1 aprile 1908 – Menlo Park, 8 giugno 1970), psicologo statunitense che distinse i bisogni primari dai bisogni

⁷ Selvi C., *“Depersonalizzazione e derealizzazione”* 2024 Milano.

secondari, introducendo una gerarchia dei bisogni. Abraham Maslow ⁸ nel 1954 elabora una teoria sulle necessità umane in cui definisce che ogni uomo nasce con dei bisogni fondamentali ed essenziali per la sua stessa sopravvivenza. Maslow racchiude queste necessità nella piramide dei bisogni. Una citazione di Maslow che racchiude l'essenza della piramide da lui ideata è: «*La soddisfazione di un bisogno ne crea un altro*». Alla base del pensiero di Maslow sta la convinzione che le persone siano motivate dal desiderio di crescita personale e spesso supereranno molti ostacoli per raggiungere la realizzazione personale. La piramide dei bisogni di Maslow è costituita da cinque tipologie di bisogni: bisogni fisiologici, bisogni di sicurezza, bisogni di appartenenza, bisogni di stima e infine i bisogni di autorealizzazione. Importante è sapere che devono essere soddisfatti per primi i bisogni fisiologici, poi in ordine sequenziale i seguenti, fino ad arrivare al vertice della piramide dove vi sono i bisogni di autorealizzazione. I bisogni fisiologici, alla base della piramide, sono tutti quei bisogni fondamentali alla sopravvivenza dell'uomo, ad esempio il cibo, l'acqua, l'ossigeno e la riproduzione. Sopra i bisogni fisiologici sono inseriti i bisogni di sicurezza. Questi rappresentano la necessità dell'individuo di sentirsi protetto e sicuro. Al di sopra di essi sono collocati i bisogni di appartenenza: ogni individuo sente la necessità di appartenere a una determinata classe sociale, nella quale si riconosce. Per quanto concerne i bisogni di stima, Maslow fa riferimento alla necessità degli individui di sentirsi apprezzato, ammirato dagli altri e da sé stesso. Infine i bisogni di autorealizzazione, che si trovano al vertice della piramide, costituiscono i bisogni che ogni persona cerca di

⁸ Maslow A. H., “*Motivation and personality*”, Harper & Row, 1954

perseguire durante il corso della vita per arrivare a un livello di crescita personale desiderato. I bisogni di appartenenza, stima e autorealizzazione, contrariamente ai bisogni nei gradini più bassi, sono bisogni che continuano a svilupparsi anche dopo averli raggiunti. Il non appagamento di certe tipologie di bisogni porta l'individuo a maturare disagio, insoddisfazione e demotivazione, che con il tempo possono portare ad una vera e propria patologia.

Frederick Irving Herzberg (Lynn, 18 aprile 1923 – Salt Lake City, 19 gennaio 2000), ha dato il suo contributo alle teorie motivazionali di contenuto descrivendo per la prima volta la sua teoria a due fattori nel suo libro 'La motivazione per il Lavoro'⁹. Nel libro appena citato Herzberg identifica due tipologie di fattori: i fattori igienici e i fattori motivazionali, che sono all'origine dei sentimenti di soddisfazione o insoddisfazione dei lavoratori.

I fattori igienici sono quelli connessi ad atteggiamenti negativi e la cui presenza è necessaria per evitare l'insoddisfazione, ma non è sufficiente per implementare la motivazione dei lavoratori. Sono esempi di fattori igienici i rapporti conflittuali con il capo, le condizioni del luogo di lavoro e la retribuzione.

I fattori motivazionali sono invece connessi ad atteggiamenti positivi, come il riconoscimento delle responsabilità lavorative e l'opportunità di realizzazione personale. Sono fattori che, se presenti, aumentano la motivazione dei lavoratori, spingendoli a

⁹ Herzberg, Frederick (1959) *The Motivation to Work*, Wiley, New York.

lavorare meglio e al raggiungimento degli obiettivi; ma se assenti non producono insoddisfazione, bensì una mancanza di insoddisfazione.

Un'altra teoria appartenente al filone delle teorie motivazionali di contenuto è la “teoria dei bisogni” di McClelland. La “teoria dei bisogni” di McClelland ¹⁰ tratta i bisogni di realizzazione e affiliazione. Lo psicologo statunitense ha individuato tre tipologie di bisogni fondamentali che guidano i comportamenti degli uomini e li motivano. I bisogni individuati da McClelland sono: il bisogno di affiliazione, il bisogno di realizzazione e il bisogno di potere, ognuno dei quali rappresenta una determinata leva motivazionale.

Il bisogno di affiliazione pone al centro la relazione e si caratterizza per la ricerca di legami basati sull'amicizia e sull'intimità. Gli individui mossi dal bisogno di affiliazione evitano il conflitto e prediligono l'armonia; sono individui che hanno la necessità di stringere rapporti e relazioni solide con altri individui.

Il bisogno di realizzazione pone al centro gli obiettivi ed è caratteristico delle persone che si sforzano e si impegnano per ottenere gratificazioni e raggiungere gli obiettivi lavorativi prefissati. Gli individui mossi da questo bisogno sono alla ricerca di compiti sfidanti al fine di ottenere il massimo riconoscimento, pagando il costo dello stress pur di raggiungere obiettivi complessi e di farlo al meglio.

Il bisogno di potere invece pone al centro la guida degli altri. Spinge gli individui ad assumere il comando di varie situazioni al fine di controllare e influenzare gli altri

¹⁰ McClelland D.C., “*Human Motivation*”, Scott Foresman, Gienvew, 1985

individui. Gli individui mossi dal bisogno di potere sono individui alla ricerca costante di consensi rispetto alle proprie idee.

Herzber sostiene che in ciascuna persona sono presenti tutti e tre i bisogni, ma solamente uno prevale sugli altri.

Il secondo filone delle teorie motivazionali è quello delle teorie motivazionali di processo. Nell'analisi di quest'ultime si possono prendere in considerazione gli studi di Skinner e Vroom. Le teorie motivazionali di processo si occupano di studiare come le persone si motivano all'interno delle organizzazioni.

A tal proposito Skinner,¹¹ rifacendosi allo studio del condizionamento classico di Pavlov, nella sua teoria sostiene che è possibile influenzare il comportamento degli individui sfruttando degli incentivi: rinforzi positivi o rinforzi negativi. Il rinforzo, dunque, è un processo per cui uno stimolo aumenta la probabilità che un comportamento precedente, messo in atto, possa essere ripetuto. Il rinforzo positivo è un incentivo che comporta la ripetizione di un comportamento positivo che un individuo teneva in precedenza. Un rinforzo positivo può essere un premio o una ricompensa, che stimola il soggetto alla ripetizione del comportamento per il quale è stato premiato. Il rinforzo negativo invece è uno stimolo spiacevole la cui rimozione aumenta della ripetizione di un determinato comportamento. Un esempio potrebbe essere un mancato richiamo da parte del datore di lavoro. Spesso si confonde il rinforzo negativo con la punizione, quando nella realtà hanno due funzioni diverse. Di fatti la punizione, al contrario del rinforzo negativo, riduce

¹¹ Skinner B. F., *“Verbal behavior”*, Appleton-Century-Crofts, New York, 1957

la probabilità della ripetizione di un comportamento negativo attraverso l'applicazione di uno stimolo spiacevole o la rimozione di uno stimolo piacevole.

“La teoria dell'aspettativa” è stata sviluppata nel 1964 da Victor H. Vroom¹², un esperto di comportamento organizzativo. Secondo questa teoria le persone prendono decisioni riguardo il loro comportamento e le loro azioni in base alle loro convinzioni sui risultati attesi. Dagli studi di Vroom emerge che le persone sono motivate a comportarsi in un certo modo quando credono che i loro sforzi porteranno al risultato desiderato. Vroom ha posto in evidenza tre fattori importanti per questa teoria: l'aspettativa, cioè la convinzione che lo sforzo si tradurrà in un determinato livello di prestazione; la strumentalità, cioè la convinzione che la prestazione porterà a un risultato specifico; e la valenza, ovvero il valore che un individuo associa ad una particolare ricompensa. In base a quanto esplicito in questa teoria, la forza motivazionale deriva dal prodotto dell'aspettativa, della strumentalità e della valenza. Per cui valori elevati di aspettativa, strumentalità e valenza si traducono in una forza motivazionale più forte. La forza motivazionale determina il livello di motivazione ad impegnarsi in uno specifico comportamento per l'individuo.

1.4 Fattori di rischio del burnout in ambito lavorativo

«La *sindrome del burnout* si verifica in conseguenza di due circostanze: un eccesso di lavoro ed una mancanza di soddisfazioni» (Carlo Cipolli e Marco L. Bellani, *Psicologia medica*, 1991). Alcuni fattori possono aumentare il livello di stress psicofisico dei

¹² Vroom V. H., “*Work and motivation*”, New York: Wiley, Chicago, 1964

lavoratori e insorgere nel burnout. *«Il burnout non è un problema dell'individuo in sé. Ma del contesto sociale nel quale egli opera. La struttura e il funzionamento del posto di lavoro plasmano il modo in cui le persone interagiscono tra di loro e il modo in cui eseguono il loro lavoro. Quando l'ambiente lavorativo non riconosce l'aspetto umano del lavoro, il rischio di burnout cresce, portando con sé un alto prezzo da pagare»* (Guido Crocetti, Rebecca F. Gerbi e Sofia Tavella, *Psicologia dell'accudimento nelle relazioni di aiuto*, 2012). I fattori di rischio del burnout sono molteplici e dipendono dal contesto lavorativo in cui l'individuo si trova ad operare, oltre che alle caratteristiche individuali della persona. I fattori di rischio più rilevanti sono:

- il sovraccarico lavorativo: l'individuo è sottoposto a un eccessivo carico di lavoro o eccessiva responsabilità, che non gli consentono di portare avanti una buona prestazione lavorativa a causa della pressione elevata.

- il mancato riconoscimento lavorativo: rappresenta uno dei più potenti fattori motivanti al lavoro. Se questo riconoscimento viene a mancare, l'individuo può andare incontro ad un forte senso di demotivazione e malessere che se persiste porta al burnout.

- la turnazione lavorativa: turni estenuanti e mancanza di riposo possono influire ad aumentare i livelli di cortisolo, aumentando notevolmente lo stress psicofisico del lavoratore.

- la mancanza di regolamentazione organizzativa o il mancato rispetto delle regole: portano il lavoratore a perdere interesse e motivazione nel proprio lavoro.

- il tipo di personalità: si sono dimostrate più vulnerabili al burnout le persone molto ambiziose, competitive ed esigenti con sé stesse, piuttosto che le persone calme, non frettolose, meno autocritiche e più propense alla collaborazione.

1.5 Gli effetti negativi che si riscontrano in azienda a causa del burnout

Il burnout è una condizione di esaurimento psicofisico che porta l'individuo all'esaurimento emotivo, depersonalizzazione e derealizzazione. Si può osservare che, in ottica aziendale, se uno o più individui sono affetti da burnout, si hanno ripercussioni negative sul lavoro. In presenza di burnout la relazione con l'utenza perde la natura di relazione di aiuto e diviene una relazione di "servizio" e ciò comporta alcuni effetti negativi:

- la perdita di sentimenti positivi verso l'utenza e verso la professione: l'individuo non ha più interesse, diventa cinico nel rapportarsi con l'utenza e nei confronti del lavoro che svolge.

- l'utilizzo di modelli lavorativi con procedure standard e rigide: il lavoratore in burnout non si impegna nel cercare di risolvere le questioni lavorative in maniera attiva, si limita bensì a seguire le direttive standard. Non ha interesse a migliorare il suo operato e a contribuire all'efficienza lavorativa.

- alienazione del lavoratore: il lavoratore non si rispecchia più nel suo lavoro ed evita qualsiasi tipo di relazione o interazione con l'utenza e con i collaboratori.

- il non raggiungimento degli obiettivi aziendali: un soggetto che non si identifica più nella sua posizione lavorativa, che non ha motivazione e evita qualsiasi tipo di relazione ostacola il raggiungimento degli obiettivi aziendali, per il quale è invece necessaria la collaborazione, la volontà e la motivazione dei lavoratori.

1.6 Emergenza Covid 19 e il conseguente aumento del fenomeno

di burnout

«Il burnout è una sindrome che colpisce i professionisti che si occupano della salute delle persone, in quanto a stretto contatto quotidiano con concetti quali la malattia, il dolore e la morte»¹³. Il burnout colpisce maggiormente i soggetti che lavorano in ambito sanitario, come sostiene Maslach, ma si estende anche a qualsiasi lavoratore se sottoposto a condizioni psicofisiche stressanti e persistenti nel tempo. Le professioni sanitarie sono professioni che richiedono, da parte dei lavoratori, un enorme dispendio di energia fisica e psicologica, comportano un elevato grado di responsabilità verso i pazienti e un carico lavorativo molto elevato. Tutto questo, porta il lavoratore, a condizioni di pressione e stress croniche che si traducono nel burnout. Se già da prima erano molto frequenti i casi di burnout nelle professioni sanitarie e in altre professioni, dopo l'avvento della pandemia di Covid-19, il numero di soggetti in burnout è aumentato radicalmente. La pandemia ha portato le strutture ospedaliere a saturazione e, nonostante il pronto intervento di medici e infermieri, non si riusciva a tener sotto controllo la situazione all'interno delle strutture.

¹³ Maslach, 1977, Del Valle Linares Parra et al., 2021

Quando le richieste lavorative diventano particolarmente pesanti o eccessive, il lavoratore è costretto ad intervenire investendo quantità maggiori di energie¹⁴. Inoltre il burnout dei medici e infermieri, durante la pandemia, è dovuto al fatto che i ritmi erano diventati insostenibili per le persone. *«Gli effetti della scarsa attenzione delle aziende nella gestione dello stress è possibile osservarli da alcune analisi: secondo un report di Indeed, che ha intervistato 1500 lavoratori, prima della pandemia il 43% dei lavoratori ha sofferto di burnout, contro il 52% nel 2021. [...] Tali risultati son visti anche alla luce di una diversa percezione che gli stessi lavoratori hanno del periodo pandemico: infatti il 67% dei lavoratori ha affermato che secondo loro la sindrome da burnout è peggiorata durante la pandemia»* (Servadio M., 2022). In quanto emergenza difficilmente prevedibile, quella del Covid-19, non ha permesso l'applicazione tempestiva di strategie volte alla prevenzione del Burnout¹⁵. Il burnout durante la pandemia è esploso per vari fattori: la pressione lavorativa nelle strutture ospedaliere, accentuata dalla paura del contagio; il lockdown che ha destabilizzato la salute psicologica di molte persone; l'ansia legata a una situazione mai vissuta prima e la necessaria riorganizzazione della vita privata e lavorativa secondo le direttive di prevenzione. Il lockdown ha influito molto sulla salute psicologica delle persone, e soprattutto dei lavoratori di organizzazioni

¹⁴ Consiglio C., Borgognoni L, "La sindrome del fuoco bruciato", articolo di psicologia contemporanea, 2007.

¹⁵ Damico, V., Murano, L., Demoro, G., Russello, G., Cataldi, G., & D'Alessandro, A. (2020). Sindrome di Burnout tra il personale infermieristico italiano durante l'emergenza COVID 19. Indagine conoscitiva multicentrica. *Professioni Infermieristiche*, 73(4), 250-257.

aziendali, i quali lavorando in smartworking si sono ritrovati senza orari lavorativi ben precisi. Ciò si è tradotto in una continua reperibilità del lavoratore che lo ha portato a non saper scindere la vita lavorativa da quella privata. Inevitabilmente si sono verificati anche tra di essi numerosi casi di burnout, dovuti sia alla reperibilità dei lavoratori in qualsiasi momento, sia alle preoccupazioni e pressioni personali e lavorative causate dalla pandemia.

CAPITOLO 2

L'ORGANIZZAZIONE AZIENDALE: LA CHIAVE PER COMBATTERE IL BURNOUT

2.1 L'importanza dell'organizzazione del lavoro in azienda

Il job burnout è il segnale di un malessere diffuso in un ambiente di lavoro, si esprime attraverso uno o più individui ma va compreso ed affrontato come un problema che coinvolge l'intera organizzazione in cui si manifesta¹⁶. Essendo il burnout una sindrome che si riscontra in situazioni lavorative non ottimali, caratterizzate da una scarsa, o assente, comunicazione tra collaboratori o tra collaboratori e manager, da una forte pressione psicologica e fisica dei lavoratori a causa della loro costante reperibilità e dei forti ritmi lavorativi, è necessaria, al fine di evitare il burnout, una buona organizzazione aziendale. Un'organizzazione aziendale funzionale è un'organizzazione efficace sia in termini di rendimento e produttività sia nella presenza di rapporti interpersonali all'interno della stessa che favoriscano il conseguimento dei suoi obiettivi. La prospettiva dello sviluppo organizzativo o della riprogettazione organizzativa (work organizational redesign) è interessata a capire come creare luoghi di lavoro efficaci, con meno burocrazia e maggior controllo condiviso, piuttosto che in

¹⁶ L. Borgogni, C. Consiglio, Job burnout: evoluzione di un costrutto, «Giornale italiano di psicologia», 32/1 (2005).

salute; oppure che legame ci sia tra comportamento dell'individuo ed efficacia organizzativa¹⁷.

2.2 Strumenti di misurazione del burnout

Il burnout è una sindrome di esaurimento emotivo e cinismo che si verifica frequentemente tra gli individui che svolgono un qualche tipo di lavoro con le persone¹⁸.

Il principale strumento di misurazione del burnout è il Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1996). Il Maslach Burnout Inventory è uno strumento standardizzato, ed è stato messo a punto da Christina Maslach insieme alla collega Susan Jackson nel 1981. Il MBI¹⁹ è un questionario che affronta tre aree della professionalità: l'esaurimento Emotivo, quindi la sensazione di essere inaridito emotivamente ed esaurito dal proprio lavoro; la depersonalizzazione, ovvero la sensazione di distacco e indifferenza nei confronti del lavoro e infine la realizzazione personale. Il MBI inizialmente era rivolto alle professioni d'aiuto, ma nel corso degli anni il suo utilizzo si è ampliato anche verso tutte le professioni lavorative che prevedono un contatto con il pubblico. I dati dell'intervista e del questionario (MBI) raccolti durante la nostra precedente ricerca esplorativa sono stati una preziosa fonte di idee sugli atteggiamenti e i sentimenti che

¹⁷ O. Ippoliti, R. Briotti, B. Crocamo, A. Minopoli (2020). Binomio Burnout e Mindfulness. Rassegna della principale letteratura (CNR-IRCrES Working Paper 9/2020). Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile. Disponibile da <http://dx.doi.org/10.23760/2421-7158.2020.009>

¹⁸ Maslach, Christina & Jackson, Susan. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 2. 99 - 113. 10.1002/job.4030020205.

¹⁹ Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1996)

caratterizzavano un lavoratore esaurito²⁰. Il seguente strumento di misurazione del burnout è costituito da 22 item, divisi in tre sotto scale. Negli item, il termine “destinatari” viene utilizzato in riferimento alle persone per le quali il rispondente fornisce servizi, cure o assistenza. I 22 item sono delle affermazioni sui sentimenti o atteggiamenti individuali, ad esempio: “Mi sento esausto o sfinito dal mio lavoro”. Il destinatario risponde agli item, o domande del questionario, in termini di frequenza con cui egli sperimenta queste sensazioni, su una scala da 0 (“Mai”) a 6 (“Ogni giorno”) punti. Inizialmente, nella versione originaria del Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981) era presente anche una scala di risposta per l’intensità del sentimento, però a causa della ridondanza delle valutazioni di intensità e frequenza, è stata eliminata dalle edizioni successive del MBI. La compilazione del MBI richiede all’incirca una decina/quindicina di minuti ed è auto-somministrato²¹. I destinatari del questionario sono tenuti a rispondere in privato, senza sapere quali siano le risposte degli altri intervistati, per evitare l’influenza dovuta alla conoscenza delle risposte altrui. Gli individui che somministrano il questionario non sono soggetti tenuti ad avere delle specifiche capacità o caratteristiche. L’esaminatore deve esser visto dal destinatario come un individuo neutrale, che ha la responsabilità di minimizzare la distorsione delle risposte del test. Per il contesto socioculturale italiano, nella misurazione del burnout sono ancora presenti alcune difficoltà. La versione italiana del Maslach Burnout Inventory - fornita direttamente dall’autrice – non si è rivelata del tutto adeguata quando impiegata con operatori italiani

²⁰ Maslach, Christina & Jackson, Susan & Leiter, Michael. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual.

²¹ Ibidem

occupati in varie professioni di aiuto (cfr. Sirigatti, Stefanile e Menoni, 1988; Sirigatti, Stefanile, Menoni e Taddei, 1988). È stata istituita una scala ispirata al MBI (Maslach e Jackson, 1981), ma caratterizzata da alcune sostanziali modifiche. Per la misurazione dell'intensità e della frequenza degli stati emotivi, è stata impostata una scala di tipo Likert a cinque punti. Il soggetto che risponde al questionario è tenuto a indicare quanto ogni affermazione sia veritiera per lui, tenendo presente quello che pensa e prova nella sua esperienza lavorativa. In questo nuovo modello i 22 item sono stati ridotti a 18 e verificati per comprensibilità in colloqui preliminari con operatori²². I risultati che qui vengono presentati riguardano la versione della scala impiegata in un'ampia ricerca con allievi infermieri professionali, per maggiori dettagli sulla quale si rimanda al lavoro di Sirigatti, Menoni e Stefanile (1988). La scala è stata somministrata a 1219 allievi infermieri professionali della Toscana, suddivisi in piccoli gruppi. Gli allievi sono stati scelti in modo da rappresentare l'universo dei frequentanti nell'a.s. 1983-1984²³. L'analisi fattoriale effettuata ha portato all'identificazione di tre fattori indipendenti, i quali spiegano circa il 33% della varianza. Il primo fattore è legato al senso di esaurimento emotivo e accomuna item legati alla sensazione di essere in stato di tensione continua, di frustrazione fisica e psichica, di tristezza, determinante dallo svolgimento dell'attività lavorativa. Gli item relativi al primo fattore sono caratterizzati da affermazioni del tipo «Spesso penso che si tratti di un lavoro troppo duro per me», «Mi sento spesso frustrato».

²² Sirigatti, Saulo & Stefanile, Cristina. (1988). Per una scala di misurazione del burnout [A scale for measuring burnout]. *Bollettino di Psicologia Applicata*. 187-188. 29-32.

²³ Ibidem

Tabella 1 Risultati dell'analisi fattoriale. Primo fattore estratto: esaurimento emotivo	
- Quando mi alzo la mattina mi sento stanco al pensiero di affrontare un altro giorno di lavoro	.66
- Spesso penso che si tratta di un lavoro troppo duro per me	.61
- Mi sento spesso frustrato	.57
- Alla fine di una giornata mi sento sfinito	.56
- Lavorare direttamente a contatto con i malati mi crea troppa tensione	.50
- Mi sento infelice all'idea di dover lavorare sempre a contatto con dei malati	.50
- Mi sento sempre pieno di energie	.46
- Non sono mai stato colto da sensazioni di nausea o di disgusto	.40
Varianza spiegata 14.7%	

Tabella tratta da: Sirigatti, S., & Stefanile, C. (1988). Per una scala di misurazione del burnout. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 187-188, 29-32.

Il secondo fattore è la realizzazione lavorativa e presenta item che riguardano una visione positiva della professione. Sono importanti le affermazioni come «Riesco con facilità a far sentire i pazienti rilassati e a proprio agio», «Mi sembra di poter capire facilmente i bisogni dei pazienti»²⁴. Confluiscono nella realizzazione lavorativa anche item che mettono in risalto il senso di soddisfazione derivante dallo svolgimento di attività di aiuto.

Il terzo fattore identificato dall'analisi fattoriale è costituito da quattro item, che mettono in luce un rapporto con il paziente improntato a cinismo e aridità emotiva.

²⁴ Sirigatti, Saulo & Stefanile, Cristina. (1988). Per una scala di misurazione del burnout [A scale for measuring burnout]. *Bollettino di Psicologia Applicata*. 187-188. 29-32.

Tabella 2	
Risultati dell'analisi fattoriale. Secondo fattore estratto: realizzazione lavorativa	
- Riesco con facilità a far sentire i pazienti rilassati e a proprio agio	.69
- Mi sembra di poter capire facilmente i bisogni dei pazienti	.68
- Ho avuto spesso l'impressione di poter realizzare qualcosa di positivo	.58
- Mi sembra di essere utile ad altre persone	.50
- Il contatto con i pazienti mi fa dimenticare stanchezza e tensione	.50
- Affronto sempre i miei problemi emotivi con calma	.40
Varianza spiegata 9.2%	

Tabella tratta da: Sirigatti, S., & Stefanile, C. (1988). Per una scala di misurazione del burnout. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 187-188, 29-32.

Tabella 3	
Risultati dell'analisi fattoriale. Terzo fattore estratto: depersonalizzazione	
- Sono diventato più insensibile con la gente da quando ho cominciato il corso	.68
- Qualche volta ho paura che questo tipo di lavoro mi possa inaridire emotivamente	.57
- Ho avuto spesso l'impressione che i pazienti diano la colpa a me per i loro problemi	.56
- Mi sembra di trattare alcuni pazienti come se fossero degli oggetti	.48
Varianza spiegata 8.7%	

Tabella tratta da: Sirigatti, S., & Stefanile, C. (1988). Per una scala di misurazione del burnout. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 187-188, 29-32.

L'applicazione della versione italiana del MBI (Maslach & Jackson, 1996) agli operatori dei sistemi sociosanitari italiani, non è stata in grado di riprodurre la struttura fattoriale della scala e proprio per questo sono state messe a punto delle verifiche inerenti a una nuova versione, la quale presenta l'aggiunta di item correlati alla dimensione della depersonalizzazione²⁵.

2.3 Le strategie di prevenzione al burnout

Il burnout è un fenomeno molto complesso che richiede dei programmi e delle strategie di prevenzione ben definite. La messa a punto di controlli periodici e la misurazione del fenomeno possono contribuire a ridurre l'entità della sindrome del burnout, ma è solo grazie ad accurati programmi di informazione e di gestione del personale lavorativo che si può ridurre effettivamente la portata del burnout. Un modo per prevenire la manifestazione del burnout è costituito dalla pianificazione e dalla progettazione degli interventi in termini delle tre componenti della sindrome, in modo che una determinata strategia porti alla riduzione della possibilità di esaurimento emotivo o depersonalizzazione, e contribuirà ad accrescere il senso di autorealizzazione dell'individuo²⁶. Un ambiente di lavoro che promuove l'engagement dei lavoratori e che supporta lo sviluppo positivo dell'energia e del coinvolgimento del lavoratore, avrà ripercussioni positive sia sul benessere, sia sulla produttività dei dipendenti. La prima

²⁵ Sirigatti, Saulo & Stefanile, Cristina. (1988). Per una scala di misurazione del burnout [A scale for measuring burnout]. *Bollettino di Psicologia Applicata*. 187-188. 29-32.

²⁶ Maslach, Christina & Goldberg, Julie. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. 7. 63-74. 10.1016/S0962-1849(98)80022-X.

forma di prevenzione è la riduzione dei fattori di stress. La seconda forma di prevenzione è invece costituita dagli interventi progettati per aiutare le persone ad affrontare o gestire gli stressor nel posto di lavoro. La terza e ultima forma di prevenzione è costituita invece dall'attenzione o focus sulla persona²⁷.

2.3.1 la work-life balance

Con il termine “Work-life balance” si fa riferimento all’equilibrio tra la vita lavorativa (“Work”) e la sfera personale di un individuo (“Life”). La work-life balance è un aspetto molto importante poiché consente di prevenire il burnout promuovendo un giusto bilanciamento tra gli interessi e i doveri lavorativi, e quelli personali e sociali dell’individuo. Il primo elemento per valutare un buon bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa è quello di guardare alle ore settimanali di lavoro. In Europa, un uomo lavora circa 40 ore settimanali mentre una donna ne lavora 34. L’equilibrio tra lavoro e vita privata e la soddisfazione lavorativa dei dipendenti possono entrambi essere influenzati dal burnout²⁸. Programmi di assistenza ai dipendenti (EAP), offerti dai datori di lavoro, rappresentano un’ottima risorsa per i dipendenti sotto stress, poiché forniscono una vastità di servizi, dalla consulenza sull'abuso di droga e alcol all'indirizzare problemi familiari e matrimoniali, difficoltà finanziarie e legali e problemi legati allo stress. Inoltre,

²⁷ Ibidem

²⁸ Basuni, Basuni & Sopiah, Sopiah. (2023). Work-life Balance and Burnout on Employee: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Business, Law, and Education*. 4. 1207-1213. 10.56442/ijble.v4i2.300.

dentro in linea con i tempi e con i crescenti livelli di stress²⁹. Affinché si ottengano i risultati aziendali positivi, è necessario che i lavoratori siano informati e conoscano i programmi lavorativi e che li condividano. Per promuovere un giusto bilanciamento tra la vita lavorativa e quella personale è opportuno rivedere la strategia delle risorse umane per vedere se questa supporta la missione aziendale, oppure scoprire cosa pensano i dipendenti riguardo l'equilibrio vita-lavoro attraverso la somministrazione di questionari. La ricerca di un equilibrio tra vita privata e lavoro è una questione di salute psichica e fisica. Dai vari studi scientifici è emerso come i sovraccarichi di lavoro siano associati a un più elevato rischio di incorrere in problemi cardiovascolari, oltre che ad un elevatissimo rischio di burnout, dannoso a livello professionale e individuale, oltre che poco utile alle organizzazioni aziendali poiché comporta una riduzione della motivazione dei lavoratori e di conseguenza della produttività. Le organizzazioni possono mettere in atto alcune strategie per migliorare il WLB dei propri dipendenti, con benefici sia per i lavoratori che per l'azienda stessa. A tal proposito è importante favorire un'organizzazione lavorativa flessibile caratterizzata da orari di lavoro flessibili, o la possibilità per i lavoratori di lavorare in smart-working, aiutandoli a conciliare meglio le esigenze lavorative con quelle personali e in modo da ridurre i tempi di spostamento dei dipendenti per aumentarne anche il grado di autonomia.

È importante anche l'istituzione di programmi aziendali di wellness al fine di massimizzare il benessere attraverso l'attività fisica, la mindfulness e il supporto

²⁹ N. R. Lockwood, HR Content Expert. Work/Life Balance Challenges and Solutions, 2003 Research Quarterly

psicologico. Le strategie sopracitate influiscono positivamente sia sul benessere dei lavoratori dipendenti, i quali riusciranno ad equilibrare il lavoro con la vita privata, riducendo il rischio di stress; ma è utile anche all'azienda in termini di produttività e possibilità di raggiungimento dei risultati prefissati.

2.3.2 Combattere il burnout: uno studio dell'Harvard business review

In base a quanto emerge da uno studio dell'Harvard business review, i fattori situazionali sono i maggiori fattori che contribuiscono al burnout, quindi spesso sono necessari cambiamenti a livello di lavoro, di team o organizzativo per affrontare tutti i problemi sottostanti³⁰. Sono state evidenziate delle efficaci strategie di prevenzione al burnout:

- dare priorità alla cura di sé stesso: in questo senso è fondamentale ripristinare le proprie energie fisiche ed emotive e le capacità di concentrazione, dando priorità a buone abitudini del sonno, alimentazione, esercizio fisico, relazioni sociali. Il poco riposo, una alimentazione poco controllata e delle relazioni sociali negative, possono influire negativamente sulla persona e di conseguenza sulle sue prestazioni lavorative. Proprio per questo, il punto di partenza per prevenire il burnout sta nel dare priorità alla cura di sé stesso.

- Ridurre l'esposizione agli stress lavorativi: è opportuno concentrarsi sulle attività e relazioni che scatenano uno stress malsano. Ciò implica il ripristino delle aspettative di colleghi e clienti su cosa e quanto sei disposto ad assumerti. È importante far capire ai colleghi, datori e familiari che si stanno apportando dei cambiamenti per il miglioramento

³⁰ M. Valcour, Beating Burnout. Harvard business review. From the Magazine (November 2016)

della produttività e per migliorare la propria salute. È importante saper dire no, avere il coraggio di tirarsi indietro quando si è consapevoli che l'assunzione di certe responsabilità, in un determinato momento, è deleterio per la salute fisica e mentale del lavoratore.

- stabilire delle connessioni: consiste nel cercare interazioni interpersonali ricche e uno sviluppo personale e professionale continuo. È importante essere affiancati da mentor che possano aiutare il lavoratore ad instaurare relazioni positive e che possano aiutarlo ad apprendere il più possibile. L'aiuto reciproco nel lavoro consente all'individuo di uscire dal ciclo negativo del burnout e promuove un maggior benessere lavorativo e personale. In base alle affermazioni di Monique Valcour, la propria esperienza brutale può fungere da punto di svolta che lancia verso una carriera più sostenibile e una vita più felice e sana³¹.

³¹ M. Valcour, Beating Burnout. Harvard business review. From the Magazine (November 2016)

CONCLUSIONI

Come specificato nell'introduzione, l'obiettivo di questa tesi era quello di sensibilizzare i lettori riguardo la tematica del burnout. La sindrome del burnout, da come si è potuto osservare, inizialmente, colpiva i soggetti che svolgevano attività lavorative in ambiti ospedalieri e sanitari. Dai vari studi effettuati è emerso come questa sindrome abbia colpito anche altre tipologie di lavoratori, che svolgono attività al di fuori dell'ambito sanitario, caratterizzate da continue relazioni con altri individui. Sono state evidenziate le diverse dimensioni caratteristiche del burnout, quali l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la derealizzazione dell'individuo, ed è stata messa in luce la rilevante importanza delle teorie motivazionali, distinte in due filoni: le teorie motivazionali del processo e le teorie motivazionali del contenuto. Dallo studio di queste teorie, è emerso come la motivazione sia un fattore importante per lo svolgimento dell'attività lavorativa, e serve anche per capire come il lavoratore percepisce il lavoro, se lo vive come un obbligo o se ha interesse nel migliorare le proprie performance al fine di raggiungere gli obiettivi predefiniti a livello aziendale, oltre che per una crescita personale. Si è potuto vedere che il burnout non è un fenomeno che si presenta in maniera improvvisa, ma è dovuto alla presenza di alcuni fattori di rischio che, se non vengono captati dal datore di lavoro, possono portare ad una condizione di malessere psico-fisico del lavoratore, che se perdura nel tempo sfocia nella sindrome del burnout, a seguito della quale si riscontrano ripercussioni negative sia sul benessere dei lavoratori, sia sul sistema aziendale. Infatti, come è stato sottolineato all'interno del secondo capitolo di questo elaborato, un fattore fondamentale per prevenire il burnout è la buona organizzazione aziendale, in cui il datore di lavoro e il management aziendale adottano delle strategie per

promuovere il work-life balance dei lavoratori attraverso degli orari di lavoro flessibili, che vanno incontro alle esigenze personali del lavoratore, oltre che a quelle aziendali; attraverso l'attenzione riposta nei confronti del singolo individuo e al miglioramento delle relazioni tra colleghi e collaboratori. Inoltre si è potuto osservare come il burnout si sia accentuato nel periodo dell'emergenza Covid-19 ed è stato analizzato il più efficace strumento di misurazione di questa sindrome, il Maslach Burnout Inventory. Alla luce di quanto affrontato, si può concludere che il burnout è un fenomeno che continuerà ad esistere nelle varie realtà lavorative, ma con le giuste attenzioni da parte dei manager e dei lavoratori stessi, è possibile prevenirlo e limitare la sua frequenza di espansione, consentendo ai lavoratori di percepire il lavoro in maniera positiva e come un percorso di crescita, sia personale che lavorativa.

BIBLIOGRAFIA

Paolino C., Salvemini S., “*Organizzazione aziendale*”, 2017.

Consiglio C., Borgognoni L, “La sindrome del fuoco bruciato”, articolo di psicologia contemporanea, 2007.

Ratti MM, Delli Zotti GB, Rossi C, Sarno L, Spotti D; Il burnout negli operatori sanitari: uno studio condotto nell'U.O. di Nefrologia dell’Ospedale San Raffaele. *G Ital Nefrol* 2022 – ISSN 1724-5590 – Società Italiana di Nefrologia.

Psicoterapia Scientifica, “La sindrome del burnout”, 2019.

Sabato S, Caruso R, La sindrome del Burnout. 15/12/2012 Codigoro.

Selvi C., “Depersonalizzazione e derealizzazione” 2024 Milano.

Maslow A. H., “*Motivation and personality*”, Harper & Row, 1954.

Herzberg, Frederick (1959) *The Motivation to Work*, Wiley, New York.

McClelland D.C., “*Human Motivation*”, Scott Foresman, Gienvew, 1985.

Skinner B. F., “*Verbal behavior*”, Appleton-Century-Crofts, New York, 1957.

Vroom V. H., “*Work and motivation*”, New York: Wiley, Chicago, 1964.

Maslach, 1977, Del Valle Linares Parra et al., 2021.

Consiglio C., Borgognoni L, “La sindrome del fuoco bruciato”, articolo di psicologia contemporanea, 2007.

Damico, V., Murano, L., Demoro, G., Russello, G., Cataldi, G., & D'Alessandro, A. (2020). Sindrome di Burnout tra il personale infermieristico italiano durante l'emergenza COVID 19. Indagine conoscitiva multicentrica. *Professioni Infermieristiche*, 73(4), 250-257.

L. Borgogni, C. Consiglio, Job burnout: evoluzione di un costrutto, «Giornale italiano di psicologia», 32/1 (2005).

O. Ippoliti, R. Briotti, B. Crocamo, A. Minopoli (2020). Binomio Burnout e Mindfulness. Rassegna della principale letteratura (CNR-IRCrES Working Paper 9/2020). Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile. Disponibile da <http://dx.doi.org/10.23760/2421-7158.2020.009>

Maslach, Christina & Jackson, Susan. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*. 2. 99 - 113. 10.1002/job.4030020205.

Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1996)

Maslach, Christina & Jackson, Susan & Leiter, Michael. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual.

Sirigatti, Saulo & Stefanile, Cristina. (1988). Per una scala di misurazione del burnout [A scale for measuring burnout]. *Bollettino di Psicologia Applicata*. 187-188. 29-32.

Maslach, Christina & Goldberg, Julie. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied and Preventive Psychology*. 7. 63-74. 10.1016/S0962-1849(98)80022-X.

Basuni, Basuni & Sopiah, Sopiah. (2023). Work-life Balance and Burnout on Employee: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Business, Law, and Education*. 4. 1207-1213. 10.56442/ijble.v4i2.300.

N. R. Lockwood, HR Content Expert. *Work/Life Balance Challenges and Solutions*, 2003
Research Quarterly

M. Valcour, Beating Burnout. *Harvard business review*. From the Magazine (November 2016)

RINGRZIAMENTI

A conclusione di questo lavoro di tesi, vorrei porgere i miei più sentiti ringraziamenti a coloro che mi hanno affiancato e supportato in questo percorso.

Innanzitutto vorrei ringraziare il mio relatore, il professor Graziano Cucchi, per la grande disponibilità, per i suoi consigli e per avermi guidato nella realizzazione di questa tesi di laurea.

A mamma e papà, un enorme grazie. Grazie per avermi supportata in questo percorso, per aver creduto in me, forse più di quanto non l'abbia fatto io. Grazie per avermi ascoltata e per avermi indirizzato verso la giusta via, quando era forte la tentazione di mollare. Grazie per avermi dato la possibilità di studiare, di maturare senza mai lasciarmi sola. Vi ringrazio per essere stati sempre presenti, sempre pronti a gioire per i miei successi e tirarmi su nel periodo in cui, questi successi, sembravano non arrivare mai. Grazie per tutti i sacrifici fatti con amore, per le parole di conforto, le risate e perché no, anche le litigate, dalle quali ho sempre tratto degli insegnamenti. Questo traguardo non è solamente mio, è nostro, perché senza voi tutto questo non sarebbe stato possibile. Spero di avervi reso ancora più felici ed orgogliosi di me!

A Chiara, non te l'ho mai detto ma per me sei sempre stata un punto di riferimento, nonostante tutto. Sin da piccola ho sempre seguito la tua orma, in qualsiasi cosa. Nonostante i vari disaccordi e litigi, sappi che per me la tua presenza è sempre stata importante, nella vita e anche in questo percorso di studi. Ti voglio bene!

A mio fratello, la persona più buona e dolce che abbia mai conosciuto. Grazie per essere così puro, nel bene e nel male. Non te lo dico spesso, però sono contenta e orgogliosa

della persona che sei, un ragazzo sempre pronto a porgere una mano a chi è in difficoltà, o una spalla per consolare chi in quel momento ha qualcosa che lo fa star male, tralasciando a volte il tuo stato d'animo. Sappi che ci sarò sempre per te, ti aiuterò se vorrai essere aiutato e ti affiancherò e supporterò in qualsiasi cosa tu voglia metterti in gioco.

A Lucia, zio Samuele e ai miei nonni, grazie per aver vissuto insieme a me questo percorso, sostenendomi e riempiendo di amore ogni giorno passato in compagnia. Sono contenta di aver condiviso con voi questo importante traguardo anche se non tutti siete qui fisicamente. Nonno Nino e zia Rosalba, avrei tanto voluto che voi foste qui in questo giorno così importante, ma so che anche da lassù mi starete guardando con orgoglio e starete gioendo per me e con me.

A Francesco. Sei arrivato nella mia vita in un momento abbastanza difficile per me, e sei riuscito in poco tempo a riempire di colore e serenità i miei giorni. Abbiamo condiviso tanto, abbiamo sbagliato, abbiamo compreso e siamo maturati insieme. A te che hai condiviso con me questo percorso dall'inizio alla fine, che sei rimasto al mio fianco trovando le parole giuste in ogni occasione, che hai asciugato le mie lacrime ogni volta che mi sentivo persa o non all'altezza, che sai capirmi come nessun altro, non posso dire che grazie. Grazie per tutte le volte che sei rimasto ad ascoltare le mie paure, ad accoglierle. Grazie per aver creduto così tanto in me, dandomi la forza di andare avanti nonostante non ne fossi più così sicura. Grazie per essere sempre al mio fianco e tenermi per mano in ogni occasione, anche in un momento così importante e magico per me. Un'ultima cosa, lo sai che ho molte incertezze, ma una delle uniche cose certe è che sei

fondamentale per me. Non vedo l'ora di condividere altri gradi traguardi insieme a te. Ti amo.

Un enorme grazie a Marilena, sempre presente e pronta a dare qualche saggio consiglio. Sempre pronta a porgere una mano in caso di difficoltà, ad ascoltare e accogliere l'altra persona. Grazie per tutto quello che hai fatto per me in questi anni, per aver pensato a me ogni volta prima di un esame, per i messaggi di incoraggiamento e per aver condiviso tutto questo insieme.

Ai miei amici di università, con i quali ho condiviso a pieno questo percorso. Grazie per aver reso questi tre anni pieni di serenità e spensieratezza. Grazie per tutto il tempo trascorso insieme, per aver reso le giornate di lezione e di studio meno noiose, per aver condiviso insieme a me momenti felici e di ansia prima di un esame. Siete stati fondamentali per me, ognuno a modo suo ha contribuito a rendere questo percorso, un percorso indimenticabile. Sono felice di avervi conosciuto e di aver condiviso questo percorso così ricco di emozioni insieme a voi. Vi voglio bene!

Infine, un grazie a me stessa per non aver mollato, per essermi rimboccata le maniche e per la determinazione avuta nel voler concludere questo percorso di studi che, seppur tormentato, è stato bellissimo.

