

EFFETTI NEGATIVI DEL CAMBIAMENTO

IL BURNOUT

di *Giuliano Xausa, responsabile nazionale Coordinamento Quadri direttivi (con la collaborazione di Fabio Benaglia)*

In questi ultimi anni i repentini mutamenti degli scenari competitivi hanno determinato la necessità di cambiamenti nelle condizioni di lavoro e nel contesto aziendale.

In particolare, le nuove aggregazioni bancarie, attraverso fusioni o acquisizioni, hanno introdotto trasformazioni nei ruoli tradizionali, nella gestione del lavoro e nella relazione con il cliente, inoltre hanno comportato per i dipendenti la perdita del senso di identità ed una certa difficoltà di adattamento a nuovi valori o culture aziendali.

Oltre a ciò, l'obiettivo delle banche è sempre più rivolto alla vendita di prodotti alla clientela differenziati, complessi e specifici: ciò ha determinato sia la necessità di fornire al personale adeguata formazione efficace in tempi brevi, sia l'introduzione di mansioni ad alto contenuto professionale, diversificate ed altamente specialistiche.

Per agevolare l'attività commerciale, le banche stanno privilegiando ristrutturazioni aziendali sul modello divisionale; in questi modelli è privilegiata la gestione del portafoglio di business, dove il cliente diventa il fattore di misurazione della performance.

Pertanto, il personale bancario si deve confrontare con continui cambiamenti del suo modo di lavorare e con una pluralità di fattori. Da un lato, la struttura centrale, che impone strategie, prodotti, budget, norme, procedure lavorative e di controllo; dall'altro il cliente che impone le proprie esigenze di investimento e di consulenza.

In questo scenario, purtroppo, in alcuni individui si può manifestare la cosiddetta sindrome del burnout.

Il termine burn-out, che in italiano può essere tradotto come "bruciato", "scoppiato", "esaurito", è stato utilizzato per la prima volta negli anni '30, per indicare nello sport il fenomeno per il quale l'atleta, dopo alcuni successi, si esaurisce mentalmente e fisicamente non riuscendo ad ottenere più nulla a livello agonistico.

Negli anni '60 si è cominciato ad utilizzare il termine *burnout* in relazione agli effetti provocati dall'abuso di sostanze stupefacenti o di alcool.

Successivamente, dagli anni '70, il concetto di *burnout* è stato usato per indicare una serie di fenomeni di affatica-

mento, logoramento, apatia e depressione nei lavoratori.

Il *burnout* è una sindrome, quindi un insieme di segni e sintomi, caratterizzata da esaurimento fisico, sensazione di mancanza d'aiuto o vuoto sociale, esaurimento emotivo, nonché da sviluppo negativo dell'immagine di sé e da atteggiamenti negativi nei confronti del lavoro, delle persone e della vita.

Altra definizione vede il *burnout* come un processo nel quale un professionista precedentemente impegnato, si disimpegna dal proprio lavoro in risposta alla tensione che il lavoro stesso gli procura; questo mette in evidenza la risposta individuale ad una situazione lavorativa percepita come stressante e per la quale non si dispo-

ne di adeguate risorse e strategie comportamentali o cognitive atte a fronteggiarla. Infine, il *burnout* può essere definito come una sindrome caratterizzata da esaurimento emozionale, depersonalizzazione e riduzione delle capacità personali. L'esaurimento emotivo consiste nel sentimento di essere emotivamente svuotato ed annullato dal proprio lavoro, per effetto di un inaridimento emotivo dei rapporti con gli altri.

La depersonalizzazione si presenta come un atteggiamento di allontanamento e di rifiuto (risposte comportamentali negative) nei confronti di coloro, che richiedono o ricevono la prestazione professionale.

La riduzione delle capacità personali riguarda, invece, la percezione di inadeguatezza al lavoro, caduta dell'autostima e sentimento di insuccesso nel proprio lavoro.

La persona colpita da *burnout* manifesta sintomi specifici come irrequietezza, senso di stanchezza ed esaurimento, apatia, nervosismo ed insonnia; a questi si aggiungono sintomi specifici somatici e psicologici quali tachicardia, cefalee, nausea, disturbi psicosomatici, disturbi cardiocircolatori, sintomi psicologici, depressione, bassa stima di sé, rabbia, frustrazione, indifferenza, sospetto e paranoia, cinismo, rigidità di pensiero, resistenza al cambiamento, difficoltà nelle relazioni con gli utenti.

Pura teoria o drammatica realtà?

Fino a pochi anni fa si pensava riguardasse solo chi lavorava in catena di montaggio. Ora il *burnout* è arrivato anche in banca. ■

