

It's better to burn out than to fade away

“Nessun uomo è un’isola, completo in sé stesso. Ogni uomo è un pezzo, una parte del tutto” (John Donne, 1572-1631)

Camilla Bassi

Blue Underwriting Agency

Qualcuno avrà riconosciuto la frase che abbiamo scelto come titolo, è un verso tratto da *My My Hey Hey (Out of the Blue)* di Neil Young, il celebre cantautore canadese, ed è tratta da uno dei suoi album più riusciti: *Rust Never Sleeps*, del 1979.

Potremmo tradurla con “è meglio bruciare che consumarsi” o qualcosa del genere. Il phrasal verb *burn out* significa infatti bruciare, ma l’accezione più interessante è la seconda che ne dà l’Oxford Dictionary e cioè: rovinarsi la salute o crollare esausti a causa del lavoro.

Il burn out, o meglio *burnout* (nella forma sostantivata), non indica infatti solo uno stato di malessere o di grande stanchezza, ma è una vera e propria malattia, riconosciuta come tale a maggio di quest’anno dall’Organizzazione Mondiale della Sanità: *“una sindrome [...] che ha un livello di pericolosità tale da poter diventare condizione cronica e difficilmente curabile”*.

È stata Christina Maslach, psicologa sociale e professore emerito a Stanford, a definirne per prima, nel 1975, le caratteristiche e soprattutto differenziarlo dal “semplice” stress lavorativo.

È curioso come l’intuizione e successiva elaborazione furono sviluppo quasi incidentale di uno degli esperimenti psicologici più inquietanti e dibattuti della

seconda metà del secolo scorso: il cosiddetto “Prison experiment”.

Nella torrida estate del 1971, l’insegnante di psicologia Philip Zimbardo divise - in modo del tutto casuale - ventiquattro studenti (tutti volontari, bianchi e di sesso maschile) in carcerati e secondini. I primi, depersonalizzati e identificati unicamente con numeri, dovevano essere tenuti in segregazione dai colleghi nel seminterrato dell’università.

L’angosciato corpo accademico assistette a episodi di enorme brutalità psicologica (la violenza fisica era stata per fortuna interdetta) e fu la fidanzata di Zimbardo a ottenere - arrivando a minacciare di chiudere la relazione con lui - che il test fosse interrotto, molto prima del termine previsto.

Secondo lo sperimentatore quanto avvenne in quei pochi giorni avrebbe dimostrato come chiunque, messo in una certa situazione, modifichi il suo modo di essere, a prescindere dalle predisposizioni personali. La sua compagna invece riteneva che solo alcune situazioni potessero generare questo tipo di alterazioni, che solo alcuni ruoli sociali esponessero l’individuo a rischio di “crisi”.

Quella donna, allora venticinquenne, era Christina Maslach. Grazie ai suoi studi la psicologa statunitense ha definito le dif-

ferenze tra questa particolare patologia e lo stress, ne ha misurato l'intensità e categorizzato sintomi, con lo scopo di lavorare sulla prevenzione. Gli effetti e le dinamiche legati allo stress erano invece conosciuti e decodificati già da decenni. Nel 1936 Hans Selye lo aveva definito "una reazione biologica a un fattore esterno, piacevole o spiacevole che sia, che determinando un cambiamento obbliga l'organismo ad adattarsi". Una sorta di allarme biologico, non necessariamente negativo, che sviluppa attenzione e concentrazione.

Quando però la condizione diviene troppo intensa e confligge con il mondo emotivo del soggetto, lo stress da leva di protezione diviene fattore di rischio e poi di crisi. A parità di condizioni esterne e in base a com'è vissuto, assume una forma costruttiva o distruttiva nella vita di una persona. Lo stress negativo, che sarebbe forse meglio definire "non gestito", è oggi uno dei disturbi più diffusi nella società occidentale.

La Maslach intuisce però che c'è una sindrome che ha caratteristiche differenti sia per intensità sia per distribuzione e sintomatologia. Si chiede perché nella "testa" dei carcerieri avvenga qualcosa che non si concretizzi, per esempio, nella psiche dei prigionieri stessi e capisce che i primi sono investiti da una duplice fonte di stress: quello personale, già descritto, che si somma a quello della persona sorvegliata. Dal secondino al medico il passo è breve. La professoressa di Stanford comprende che questa doppia esposizione è tipica delle cosiddette *helping professions*, tutti quei lavori in cui si concretizza un forte coinvolgimento emotivo del lavoratore con il proprio "cliente".



Nella prima fase la Maslach circoscrive il possibile processo di *burnout* alle professioni sanitarie, alle forze dell'ordine, agli insegnanti ma, vedremo in seguito, è un orizzonte destinato ad ampliarsi.

La peculiarità che accomuna questi professionisti è il doversi confrontare con un cliente "stressato" per definizione, l'impossibile velleità di poter aiutare tutti, arrivando a negare le proprie necessità per accettare i canoni già falsati dei propri colleghi. Si tratta di un processo che porta frustrazione e violenta autocritica.

Le conseguenze sono devastanti.

L'operatore - devastato da una violenta autocritica - perde totalmente interesse, per parossistica reazione, per le persone oggetto della propria attività e assume nei loro confronti un atteggiamento freddo e distaccato. Il soggetto si sente svuotato, incapace di rilassarsi e di recuperare forza per affrontare il proprio lavoro.

Il cinismo diviene strumento di autoprotezione: meglio divenire indifferenti che abdicare alle proprie speranze.

Qualsiasi novità viene vissuta come opprimente. Quel poco che si riesce a realizzare appare insignificante. L'entusiasmo e la motivazione lasciano spazio alla rabbia, all'ansia e alla depressione. Un

atteggiamento autodistruttivo che può compromettere seriamente l'equilibrio psico-fisico oltre, ovviamente, alla capacità di lavorare.

Questa sindrome davvero infida e feroce sembrava, almeno nella prima lettura, essere circoscritta ad alcuni settori. Una lettura "egoisticamente tranquillizzante" per chi, come tutti noi, non lavora in corsia o in carcere non è però più, in alcun modo, attuale. La stima sul perimetro d'incidenza si è infatti molto ampliata nel corso degli ultimi decenni e la motivazione è diretta conseguenza del nuovo ordine di valori nell'organizzazione del lavoro.

Stiamo parlando dell'elevazione del "Cliente", ad astro assoluto e tiranno incontestabile del panorama lavorativo di ciascuno di noi, avete notato come ormai venga sempre scritto con l'iniziale maiuscola?

Il capufficio, il padrone, l'azionista hanno abdicato al ruolo di giudice in favore del Cliente, quel personaggio inizialmente indefinito che fino a pochi anni fa era celebrato solo da qualche visionario, massificato per generalizzazioni dai soloni del marketing, pilotato - ma è mai stato così? - nella direzione voluta dall'impresa.

Il voto del Cliente, il suo pollice verso o alzato decide ormai del destino di uscieri come di direttori generali.

I *rating*, i *feedback*, lo spostamento influenzabile dell'acquisto diventano arbitri inappellabili della nostra carriera, della nostra vita.

Ricordate quando parlavamo di "coinvolgimento emotivo" con il proprio Cliente come causa primaria del *burnout* insieme all'impotenza della propria azione? Che tipo di stato psicologico deve vivere un addetto che deve supplicare, dopo una vendita, di avere un buon giudizio da quello che è spesso uno sconosciuto?

Anche il contraente di una polizza, come l'acquirente di un'utilitaria, diventa qualcuno da soddisfare, accogliere, che genera responsabilità, timori e pressioni. Qualcuno che, peraltro, è sempre più accorto del proprio potere, della forza della propria critica, della possibilità di dividerla.

Una ricerca di un istituto accademico francese ha recentemente accertato come siano di gran lunga le relazioni con persone esterne, siano esse Clienti, pazienti,

alunni, la prima causa di stress e rischio psico-sociale in Europa.

Il problema non sta nel modello ovviamente, tantomeno nel Cliente, quanto nell'inadeguatezza del lavoratore al cambiamento, un'incapacità psicologica poco supportata dall'organizzazione aziendale. La maggiore difficoltà è insita nella percezione di tradire le aspettative di un soggetto che non ha altri parametri di valutazione se non la propria soddisfazione. Persino il capo più feroce e ottuso tiene in qualche modo in considerazione l'*overloading*, ma non il Cliente. Lui non sa. Vede solo un servizio modesto.

È il tradimento dell'aspettativa: ti hanno scelto perché tu sei un esperto in quello che fai, il tuo ruolo consiste nella capacità di soddisfare un'attesa. Loro hanno un problema e tu li deludi.

Diversi studi hanno ribadito come il *burnout* non sia unicamente riconducibile all'individuo in sé, ma al contesto nel quale opera.

La frustrazione di non poter "usare sé stessi", la propria esperienza, la competenza e l'intuito, ma dover unicamente utilizzare la rigida tecnologia, essere in pratica terminali "stupidi" di una macchina aumenta a livello esponenziale il rischio di *burnout*. Quando l'ambiente non riconosce l'aspetto umano del lavoro e l'interazione, la possibilità di dimostrare quanto si vale e di creare un rapporto concreto, l'alea di cadere nella sindrome diventa elevatissima.

Si tratta di un rischio insostenibile anche per un'impresa, perché non si tratta di un problema che segna solo chi ne è affetto, ma è una "malattia" contagiosa che si propaga e può inquinare l'intera organizzazione.

Difendere l'unicità umana, rivendicarla, creare un ambiente d'interazione concreto che esalti l'esperienza piuttosto che la sensazione, diviene valore assoluto di tutela per il singolo e fattore economico vincente per l'impresa e per il Cliente stesso.

Kurt Cobain - il leader "maledetto" dei Nirvana - prima di togliersi la vita, aveva lasciato scritto sul biglietto d'addio la frase che ho riportato nel titolo. La lascio a lui, io con buona pace dei cantautori maledetti, preferisco consumarmi. Con calma.



**PER IL TUO CLIENTE,
PENSIAMO A OGNI PICCOLO DETTAGLIO.**

Agenzia specializzata nella sottoscrizione di polizze
su misura per professionisti e piccole medie imprese.

BLUE UNDERWRITING AGENCY SRL

Via San Vittore, 40 - 20123 Milano

Tel. 02 43995054 - Mail info@blueunderwriting.com
www.blueunderwriting.com

blue
is underwriting