LEONARDO VILLELLA · LEONARDOVILLELLA.IT

Burnout nel team: segnali precoci e cosa fa il manager

Testo originale di Leonardo Villella · versione del 2026-10-16 · versione online: https://leonardovillella.it/burnout-team-segnali-precoci/

Di solito un team in burnout non esplode all'improvviso. Scivola. Le riunioni si allungano, le mail arrivano a tutte le ore, qualcuno smette di proporre idee e qualcun altro risponde in modo secco senza un motivo evidente. Il risultato è un gruppo che lavora di più e rende di meno, mentre il clima peggiora. Chi guida il team è spesso l'ultimo ad accorgersene, perché i segnali arrivano a frammenti che, presi uno per uno, sembrano normali.

Burnout: un fenomeno del lavoro, non una debolezza personale

L'Organizzazione mondiale della sanità inserisce il burnout nell'ICD-11 come fenomeno legato al lavoro, non come condizione medica. Lo descrive come l'esito di uno stress cronico sul posto di lavoro che non è stato gestito con successo. Le sue tre dimensioni sono l'esaurimento energetico, la distanza mentale dal proprio lavoro, con cinismo o distacco, e il calo di efficacia professionale.

Questa definizione cambia il modo di affrontare il problema. Dire alla persona di "reggere di più" non serve. Se il contesto di lavoro produce il problema, il contesto di lavoro ha anche una parte della soluzione. In Italia la valutazione del rischio stress lavoro-correlato è un obbligo del datore di lavoro, previsto dal d.lgs. 81/2008.

I segnali precoci da osservare nel team

Un segnale isolato dice poco. Conta la combinazione e la durata: quando gli stessi cambiamenti si ripetono per diverse settimane, vale la pena fermarsi. Tra i più frequenti:

- Le risposte arrivano più tardi, le scadenze vengono spostate senza proposte alternative.
- La partecipazione cala: meno idee, meno domande, riunioni in cui parla sempre la stessa persona.
- Compaiono irritazioni per cose che prima scorrevano, con un tono secco in chat o un'ironia tagliente.
- Il lavoro viene consegnato ma senza cura: passaggi saltati, errori ripetuti, rifacimenti.
- Assenze più frequenti, oppure presenze vuote, con persone fisicamente al tavolo che non partecipano.

© 2026 Leonardo Villella · leonardovillella.it · Tutti i diritti riservati · Uso personale · Non modificabile

- Il team diventa silenzioso. Nessuno dice più "secondo me stiamo sbagliando", e le idee migliori muoiono prima di nascere.

Quest'ultimo punto è spesso il più trascurato. Un gruppo che non discute mai non è necessariamente sereno: può essere un gruppo che ha smesso di portare al tavolo ciò che pensa. Il segnale di salute non è l'assenza di conflitto, ma la presenza di conflitti gestiti bene, cioè discussioni che fanno emergere le cose senza distruggere le persone.

Stress, sovraccarico e stanchezza non sono la stessa cosa

Quando qualcuno dice "sono stressato" possono esserci cose molto diverse sotto la stessa parola. L'ansia guarda al futuro: una scadenza, una valutazione, un'incertezza che non si chiude. L'agitazione è energia del corpo che non trova sbocco. Il sovraccarico significa troppe richieste aperte insieme, e il sistema va in tilt. La stanchezza vera non si cura con la calma, ma con il riposo.

Confondere queste cose porta a rimedi sbagliati. Chi ha un sovraccarico e prova a rilassarsi la sera si ritrova il giorno dopo con le stesse richieste ancora sul tavolo, e spesso in condizioni peggiori. Per il manager la domanda utile non è "come stai?", che di solito riceve un "bene" di circostanza. È più efficace chiedere: di cosa hai bisogno, di togliere qualcosa, di chiarire una priorità, di fermarti o di parlarne?

Lo stress si può immaginare come un secchio. Ogni riunione tesa, ogni richiesta urgente, ogni messaggio fuori orario aggiunge una goccia. Il secchio non si svuota alla fine del turno: si porta a casa. Basta un fatto piccolo per farlo traboccare, di solito su qualcuno che non c'entra. Anche il cortisolo, l'ormone dello stress prolungato, può restare in circolo per ore dopo che la causa è finita, soprattutto quando si continua a rimuginare.

Cosa fa il manager nei primi giorni

Il primo passo non è un progetto di benessere. È una conversazione privata, senza urgenza, con domande aperte. Poi, in ordine di priorità:

1. **Togliere prima di aggiungere.** Chiedi quali attività possono essere sospese, delegate o rimandate, e decidete insieme cosa esce dal piatto. Un nuovo progetto sopra un carico già pieno peggiora ogni segnale elencato sopra.
2. **Chiarire le priorità.** L'incertezza tiene acceso l'allarme più di un carico difficile ma chiaro. Dire con precisione cosa conta adesso e cosa può aspettare riduce la tensione.
3. **Rendere concreta la disponibilità.** Definisci fasce per messaggi e chiamate fuori orario e rispettale per primo. Se il manager scrive alle undici di sera, il messaggio arriva comunque, anche quando nessuno deve rispondere.

© 2026 Leonardo Villella · leonardovillella.it · Tutti i diritti riservati · Uso personale · Non modificabile

4. **Affrontare i conflitti interni.** Due persone che si ignorano o si fanno dispetti consumano energia a tutto il gruppo. Prima di proporre una soluzione conviene chiarire l'obiettivo, la motivazione e l'interesse di ciascuno: è il senso del Metodo OMSCI (Obiettivo, Motivazione, Strategia, Comunicazione, Interesse).
5. **Smettere di fare il pompiere.** Se ogni giorno corri a spegnere incendi, sei esausto e il team non impara a gestirsi da solo. Risolvere il problema alla radice, capendo i bisogni sotto la lite, permette al gruppo di camminare con le proprie gambe.

Il manager ha anche un interesse concreto in tutto questo. Un clima teso porta via per primi i collaboratori bravi, quelli che hanno alternative. Restano i rassegnati, e sostituire un talento costa tempo e risorse. Prendersi cura del clima non è solo gentilezza: è tenersi le competenze che si sono già formate.

Cosa cambia nell'organizzazione

Il lavoro del manager non basta se l'organizzazione continua a produrre le stesse condizioni. Alcuni cambiamenti strutturali funzionano meglio di qualunque iniziativa isolata:

- **Carichi visibili.** Un elenco condiviso di cosa è in corso, con chi se ne occupa e con quale scadenza. Chi non vede il carico non può ridistribuirlo.
- **Priorità scritte e riviste con cadenza fissa,** non cambiate a voce a metà settimana.
- **Riunioni con uno scopo e una fine.** Meno incontri, un ordine del giorno chiaro, decisioni registrate.
- **Un canale sicuro per il dissenso.** Serve un modo per dire "secondo me stiamo sbagliando" senza pagarne un prezzo sociale.
- **Formazione pratica sulla gestione dei conflitti e dello stress,** rivolta a manager e team, da applicare nelle riunioni reali e non come corso una tantum.
- **Valutazione del rischio stress lavoro-correlato** fatta sul serio, con il responsabile della sicurezza e il medico competente, basata su segnali reali del gruppo e non su impressioni.
- **Analisi delle cause ricorrenti.** Se gli stessi problemi tornano ogni trimestre, il difetto è nel processo, non nelle persone che lo subiscono.

Quando fermarsi e chiedere un supporto professionale

Se i segnali durano da settimane, se qualcuno dorme male in modo continuo, ha attacchi di panico, non riesce più a svolgere le attività basilari o parla di non farcela più, il manager non deve improvvisarsi terapeuta. Deve indirizzare verso il medico di medicina generale, verso il

© 2026 Leonardo Villella · leonardovillella.it · Tutti i diritti riservati · Uso personale · Non modificabile

medico competente per le questioni di lavoro o verso uno psicologo. Le tecniche di respiro, la chiarezza delle priorità e la gestione dei conflitti sono attrezzi per le giornate storte. Non sostituiscono una valutazione professionale.

Domande frequenti

Il burnout si può riconoscere da fuori?

Non con certezza. Si possono osservare segnali e cambiamenti rispetto al comportamento abituale di una persona. La valutazione spetta a un professionista sanitario, non al collega o al manager.

Basta una pausa per recuperare?

Il riposo aiuta la stanchezza, ma non cambia un sovraccarico o un conflitto che restano sul tavolo. Se la causa non cambia, il recupero dura poco.

Come parlarne senza far sentire la persona debole?

Parti da fatti osservabili e da una proposta concreta, senza etichette. Per esempio: negli ultimi giorni le consegne sono slittate e il carico sembra alto; quale attività possiamo togliere o spostare?

Se nel tuo team riconosci alcuni di questi segnali e vuoi ragionarci con un approccio concreto, puoi scrivere dalla pagina contatti. Da quale segnale vorresti partire?

Diritti e uso. © 2026 Leonardo Villella (leonardovillella.it). Tutti i diritti riservati. Puoi aprire questo documento, leggerlo, stamparlo e farlo leggere ad alta voce dal tuo browser o da un lettore di schermo, per uso personale. Non è consentito modificarlo, ripubblicarlo, distribuirlo a terzi come proprio né venderlo senza autorizzazione scritta. La versione aggiornata è sempre su https://leonardovillella.it/burnout-team-segnali-precoci/. Le informazioni hanno scopo generale e non sostituiscono una consulenza professionale sul tuo caso.