
Il Workaholism. La dipendenza da lavoro

**Andrea
Castiello
d'Antonio**

Psicologo del Lavoro e Consulente di Management. Executive Coach e Counselor.

Psicologo Clinico e Psicoterapeuta. Professore Straordinario t.d. Università Europea di Roma Facoltà di Psicologia

Parlare di “dipendenza da lavoro” può sembrare strano se non eccessivo, soprattutto in una situazione come quella odierna in cui appare naturale che coloro che sono impegnati nelle strutture organizzative finiscano con il lavorare duramente a causa delle dinamiche di ottimizzazione delle risorse umane, dei tempi e dei carichi di lavoro. Eppure tra le numerose e sempre più aggressive “nuove dipendenze” che sono diffuse nella società di oggi (come, ad esempio, la dipendenza da videogiochi o da internet) il workaholism occupa un posto a sé, manifestandosi come una dipendenza che è stata definita *rispettabile e pulita*.

**Una dipendenza
rispettabile e
pulita**

È da precisare che, nel nuovo quadro delle dipendenze che caratterizzano l'attuale *modernità liquida*, non vi è più il classico riferimento all'utilizzo di sostanze (come le tradizionali dipendenze da tabacco e alcol, o altre sostanze psicotrope) ma ad oggetti, comportamenti e, in generale, “situazioni”.

La dipendenza da lavoro è, appunto, una dipendenza dalla “situazione-lavoro”, da una sorta di estremo engagement (coinvolgimento) privo di limiti, da alcuni indicata come una situazione di auto-sfruttamento dello stesso soggetto. Essa è stata descritta in molti modi diversi, etichettata come la *well-dressed addiction* (la dipendenza ben vestita), la più rispettabile tra le dipendenze, un male in qualche modo necessario oppure approvato e, in fondo, ben visto dalla società, una *dipendenza pulita* che rappresenta il frutto finale di un modo di vivere e di lavorare che è dilagato nel mondo occidentale e che fa somigliare le persone a delle vere e proprie *macchine da lavoro*.

Cosa è la dipendenza da lavoro

La dipendenza da lavoro è forse sempre esistita - il *Workaholism*, l'“alcolismo da lavoro” - pur se dobbiamo la denominazione oggi diffusa a Wayne E. Oates (1917-1999) che diversi decenni fa pubblicò le sue *Confessions of a Workaholic*.

Il nucleo della dipendenza da lavoro è costituito da un modo di agire “compulsivo” che spinge la persona a lavorare con modalità del tutto irrazionali, vale a dire slegate dalle concrete necessità (personali, professionali o organizzative). Quindi la dipendenza da lavoro è una sorta di “lavorare senza tregua”, ponendo l'oggetto-lavoro al centro di ogni aspetto della propria vita.

Oggi, che per numerosi uomini e donne l'aspetto professionale è divenuto un aspetto importantissimo della vita, è sempre in agguato il rischio che l'identità professionale - cioè il “chi si è” in termini di ruolo organizzativo e competenza

professionale - si alimenti ed alla fine inglobi l'identità personale, che lo stress positivo (eustress) - cioè l'attivazione e l'energizzazione psicofisica - si tramuti in distress negativo, che gli impegni di lavoro si amplifichino fino a coinvolgere aspetti rilevanti della sfera personale e che tutto ciò dia anche adito a squilibri generali dello stato di salute.

Il confine tra la persona veramente appassionata al lavoro e dedita al proprio compito, e il workaholic, può essere molto tenue ed è spesso difficile mettere in guardia coloro che stanno per valicare questo debole confine: spesso capita di transitare da una sorta di "amore per il lavoro" verso la situazione di dipendenza, cioè verso quella situazione di vita per la quale "non si può fare a meno" di lavorare. Vi è da dire che il dipendente da lavoro, più che lavorare è *vissuto* dal proprio lavoro ed è *necessitato* a lavorare in modo irrefrenabile e continuativo da una sorta di costrizione interna che non lo lascia libero di scegliere e decidere altrimenti. È per questo che si parla di "dipendenza" alla stessa stregua del soggetto che non può fare a meno (non è libero di scegliere) se fumare l'ennesima sigaretta oppure non.

Hardworker e workaholic: un sottile confine

Infatti, uno dei criteri più rilevanti nel differenziare l'"hardworker" dal "workaholic" è costituito dal fatto che nel primo caso è la persona stessa che guida e domina il proprio sforzo realizzativo e non ne risulta schiava, né dominata. Nell'hardworker non sono presenti la "fame di lavoro" e la compulsione a lavorare: egli riesce così a vivere momenti di svago sostanzialmente liberi dalle incombenze del ruolo e delle responsabilità organizzative, vivendo il lavoro non come un fine in se stesso ma come un mezzo per realizzarsi.

Colui che lavora spinto dalla motivazione ad eccellere, a primeggiare o, più semplicemente a "fare bene il proprio lavoro" è dunque il tipico "hardworker", molto diffuso e valorizzato soprattutto nella cultura nordamericana: una persona che sperimenta positivamente l'attività di lavoro come un fondamentale mezzo per l'affermazione della propria personalità, testimoniando l'anelito all'auto-realizzazione.

I professionisti, gli imprenditori e i manager che eccellono sanno sicuramente che nella loro vita potrebbero fare difficilmente a meno del valore aggiunto che è loro offerto dall'esercitare il loro "mestiere" e dalla soddisfazione collegata alle modalità con le quali vivono e realizzano il lavoro: sono qui presenti la consapevolezza di ciò che è fatto e il senso di auto-critica, la capacità di riflettere sulle modalità realizzative e sulle modalità operative.

Il criterio della consapevolezza è, a mio avviso, assolutamente fondamentale per comprendere la differenza tra il lavorare duro e l'alcolismo da lavoro: coscienza di sé significa, appunto, capacità di auto-criticarsi e di limitarsi, di rivedere i confini della propria vita e di ridistribuire gli spazi ed i tempi del proprio impegno professionale.

Fenomenologia del Workaholism

Il workaholic - secondo un acuto detto americano - è la persona che alla domanda *Come stai?* risponde *Sono molto occupato...* E via di seguito elencando gli innumerevoli impegni in corso.

How do you do? I'm very busy! Questo folgorante scambio di battute potrebbe essere posto come emblema del workaholic. L'alcolizzato da lavoro, il dipendente da lavoro è la persona che alla domanda *Come stai?*

risponde con un lungo elenco di attività in cui è impegnato, senza minimamente prendere in considerazione che la domanda si riferisce alla persona e non a ciò che sta facendo o che deve fare. Sembra che manchi la possibilità di essere consapevole che un conto è parlare di se stesso, esprimere le proprie idee ed emozioni, un altro conto è raccontare ciò che si sta facendo nella sfera del proprio lavoro e tutte le occupazioni che compongono la giornata produttiva.

Come si è accennato, tutte le nuove dipendenze possono essere viste come caratterizzate dalla triade composta da ossessività, compulsività e impulsività, una triade che non lascia molto scampo alla persona e che la conduce a essere sempre attiva, quasi come un automa. Non casualmente anche nella dipendenza da lavoro è presente il fenomeno del *craving*, un fenomeno molto noto e studiato in tutte le situazioni di vera e propria tossicodipendenza (Caretti, La Barbera, 2005). Il *craving* sta a significare che la persona si abitua a consumare una data sostanza - ma nel nostro caso la *sostanza* è rappresentata da tutto ciò che ruota intorno al lavoro, inteso sia in senso fenomenologico, sia in senso simbolico - e non può più farne a meno. L'attrazione fatale a cui il soggetto è esposto costituisce il *craving*, cioè una fortissima spinta a reiterare il comportamento di "assunzione" (o di sperimentazione della situazione): l'esperienza cui agogna la persona è intensamente desiderata e le soglie di auto-controllo e di auto-difesa del soggetto si riducono notevolmente.

La persona "deve" tornare al lavoro, riprendere l'attività, tornare a "fare" o a "controllare", e può anche esporsi a grossi rischi e pericoli nel tentativo di non rinunciare all'oggetto/esperienza dalla quale si sente attratto, o di riprenderla il più rapidamente possibile. Uno di tali rischi è rappresentato dal precipitarsi nuovamente sul luogo di lavoro, ignorando i pericoli di una guida automobilistica veloce ma sconsiderata, messa in atto al fine di riprendere prima possibile l'attività di lavoro.

La coercizione a sperimentare la soddisfazione (che, però, non è mai raggiunta pienamente) del desiderio/bisogno di lavorare impone alla persona la ripetizione infinita di condotte specifiche in un quadro esistenziale che diviene *lavoro-centrico*.

I fattori scatenanti del workaholism

Al fine di comprendere, e poi di combattere il workaholism, si deve tenere presente che esso ha in comune con le vere e proprie dipendenze psicologiche tre caratteristiche fondamentali che, nel loro insieme, "legano" la persona alla ripetizione della situazione di cui ha necessità.

La prima è l'ossessività: nel nostro caso è presente la tendenza a pensare al lavoro, a tornare con la mente al lavoro svolto, oppure ad anticipare ciò che si dovrà svolgere nel futuro. Questi pensieri possono accompagnarsi ad apprensione o ansietà, ma altre volte essi sono (in certo senso) tenuti a bada dai meccanismi di intellettualizzazione e razionalizzazione: il che significa che la persona offre a se stessa delle motivazioni e giustificazioni apparentemente razionali per non staccare mai la spina dal lavoro.

Il secondo elemento è l'impulsività: nelle situazioni in cui la persona si astiene per forza dal lavoro emergono forti stati di nervosismo e di irritabilità, finanche agitazione psicomotoria o comportamenti aggressivi. La

L'attrazione fatale verso il lavoro

3 fattori scatenanti:

L'ossessività

L'impulsività

condotta impulsiva, come indica il termine stesso, è posta fuori dal controllo razionale e in tal senso limita la capacità del soggetto nel regolare se stesso in tutte le situazioni di vita (non solo in quelle specifiche di lavoro), conducendolo inevitabilmente a ricercare la situazione di appagamento all'irresistibile bisogno che sente emergere. Il lavoro diviene una situazione che "deve" essere presente o accessibile in ogni momento di vita.

La compulsività

Il terzo elemento è costituito dalla compulsività: ciò significa che la persona soprattutto agisce, e agisce senza riflettere. Il "fare" è predominante sull'"essere", e la persona sente di essere viva se "fa" qualcosa in modo ripetitivo. La compulsività, insieme alle altre caratteristiche, porta la persona a non considerare le conseguenze che le sue azioni possono produrre (su se stesso e/o sugli altri).

Workaholism e riflessi negativi sulla salute, sulla famiglia e sul lavoro

Dal punto di vista della riduzione del benessere individuale, il workaholism si associa spesso a numerosi elementi molto pericolosi per la salute complessiva della persona come la vita sedentaria (oppure, all'opposto, la vita frenetica), le abitudini alimentari non corrette (tipica è l'abitudine nel saltare il pasto di metà giornata e giungere alla sera esprimendo quella "fame compensatoria" che provoca ulteriori problemi), la propensione a sviluppare dipendenze dal tabacco, dall'alcol, dalla caffeina, o da altre sostanze utilizzate e vissute come "fonti di recupero" del tono generale dell'organismo, la tendenza a far uso di psicofarmaci - ad esempio sonniferi per combattere l'insonnia, e/o ansiolitici ed antidepressivi per essere il più possibile "efficienti" nel tempo di lavoro.

Il non occuparsi della propria salute, anche di quella fisica, porta la persona a rendere fragile il corpo nel suo insieme e a trascurare i primi segnali di malessere e disagio, ad esempio non trovando mai il tempo per effettuare controlli e attività di prevenzione sanitaria. Peraltro la vita sedentaria e l'assenza di momenti di recupero di attività fisica può provocare un indebolimento generale del corpo, dell'apparato scheletrico e del tono muscolare.

I riflessi negativi del workaholism non si limitano alla sfera fisica e alle modalità di vita in senso generale. Sono soprattutto i due contesti sociali di diretto riferimento della persona a fare le spese della dipendenza da lavoro: il primo contesto sociale (e affettivo) è quello della famiglia, il secondo è rappresentato dal team in cui il workaholic esplica la propria attività professionale.

Paradossalmente, la famiglia diviene spesso una sorta di alleata inconsapevole del soggetto lavoro-dipendente, e così facendo supporta la condotta patologica della persona. In altre situazioni si sviluppa, invece, un silenzioso e progressivo disfacimento del nucleo familiare dal quale il workaholic è progressivamente escluso. Le due risposte possono anche alternarsi, cioè manifestarsi con una serie di condivisioni e comprensioni affettuose, e poi di rimproveri e attacchi.

Nell'ambiente di lavoro la presenza di un workaholic può essere estremamente gravosa nel caso in cui egli sia collocato in un ruolo di responsabilità professionale o, soprattutto, di responsabilità manageriale. Se il dipendente è un capo è tipico l'emergere di attese prestazionali molto alte, pretendere cioè le stesse elevate prestazioni che il workaholic impone a se stesso: e se tale attesa è costantemente veicolata da un capo verso il gruppo dei propri collaboratori, allora il clima di lavoro ne risente

pesantemente.

Nel contesto di lavoro possono emergere con facilità stili di management distruttivi, centrati sull'autoritarismo e sul controllo, sull'esercizio della pressione costante supportata dal considerare gli esseri umani come "macchine" che devono funzionare al meglio, o come "strumenti" per il raggiungimento dell'obiettivo.

Workaholism, benessere soggettivo, prevenzione e cura

Considerando l'aspetto dello stato di salute del workaholic il quadro che emerge appare spesso complesso e critico, essendo fondato da un lato sull'attivismo incessante e dall'altro sull'esaurimento ricorsivo delle proprie energie.

Nonostante la varietà di sintomatologie sia di genere fisico, sia di genere psichico e psicosomatico, ho notato più volte che tali segnali sono spesso ignorati dalla persona, ovvero affrontati in modo episodico e su base esclusivamente farmacologica.

È sicuramente da sottolineare il carico di sofferenze che il workaholic, per così dire, distribuisce a piene mani non solo su se stesso ma anche sulle persone che condividono con lui la vita. Come si è notato, il contesto familiare tende a risentire massicciamente della *presenza-assenza* del dipendente da lavoro. Ma non è facile aiutare il workaholic il quale, il più delle volte, non avverte alcun bisogno di essere aiutato e, anzi, difende attivamente il proprio stile di vita e di lavoro.

La prevenzione sul luogo di lavoro dovrebbe costituire la base di partenza finalizzata a limitare ogni situazione di malessere organizzativo - dal mobbing al distress - evidenziando i rischi che un'organizzazione di lavoro fondata sul lavoro incessante può innescare nelle persone al lavoro: in altre culture (ad esempio nella cultura giapponese, e più di recente nel contesto lavorativo della Cina) sono stati ben evidenziati gli elevati rischi, anche nel senso di vite umane, che le pratiche di lavoro incessante producono sulle persone. Nel nostro Paese, ancora oggi, non ci si occupa granché di prevenzione, cosa che apre le porte al tema del "recupero" del workaholic, e della terapia: in particolare della psicoterapia.

Partendo dalla considerazione che non è affatto semplice aiutare una persona che il più delle volte non avverte un reale bisogno di aiuto psicologico, oggi si è soliti puntare su un approccio olistico alla persona dipendente - vedendo, cioè, la persona nel suo complesso sistema di vita - integrato dall'esame di realtà e dalla riconsiderazione del sistema di credenze. Ad esempio, molto spesso il workaholic ritiene che il suo modo di lavorare sia l'unico possibile e che se non si comportasse così come si comporta potrebbe avvenire un vero e proprio disastro. Lavorare, quindi, sul "come" ci si rappresenta nel mondo del lavoro può avere un effetto positivo nel riequilibrare idee e aspettative su se stessi. In tal modo si può supportare il passaggio dalla focalizzazione esterna sul lavoro all'esplorazione interna rivolta alla ri-scoperta di se stessi e del proprio sistema di vita, inteso in senso generale. Al contrario, "buoni consigli" e suggerimenti di senso comune non possono veramente aiutare il workaholic il quale soffre, senza rendersene conto, di un costante *abuso di*

Approccio olistico alla persona dipendente

se stesso, ben difeso da un sistema di razionalizzazioni che, come si è notato, risulta troppo spesso socialmente e aziendaliamente supportato.

Bibliografia

Caretti V., La Barbera D. (2005), *Le dipendenze patologiche. Clinica e psicopatologia*. Raffaello Cortina, Milano.

Castiello d'Antonio A. (2010a), *Malati di lavoro. Cos'è e come si manifesta il Workaholism*. Cooper, Roma.

Castiello d'Antonio A. (2010b). Ubriachi di lavoro. Il workaholism. *Psicologia Contemporanea*, 221, 21-25.

Castiello d'Antonio A. (2011). Il ritorno al lavoro in tempi di crisi. *Personale e Lavoro*, 527, 16-21.

Castiello d'Antonio A. (2013). "Drogati" dal lavoro. Il workaholism. *Direzione del Personale*, 22-24.

Castiello d'Antonio A. (2015), *Interviste e colloqui nelle organizzazioni*. Raffaello Cortina, Milano.

Harpaz I., Snir R. (2003), Workaholism: Its definition and nature. *Human Relations*, 56, 3, 292-320.

Lavanco G. Milio A. (2006), *Psicologia della dipendenza da lavoro*. Astrolabio, Roma.

Oates W. E. (1971), *Confessions of a Workaholics: The Facts about Work Addiction*. New York, World Publishing, New York.

Prati G., Pietrantoni L. (2012), *Attivi e sedentari. Psicologia dell'attività fisica*. Il Mulino, Bologna, 2012.

Parole chiave

- Ambiente,
- Prevenzione,
- Sicurezza Lavoro
- Salute
- Psicologia del Lavoro



.....
.....