



Indice

Il job burnout

- Origini ed evoluzione
- Le conseguenze del burnout
- Gli antecedenti del burnout

Il lavoro emotivo

- Le regole organizzative sull'espressione delle emozioni
- La regolazione delle emozioni: la regolazione superficiale e la regolazione profonda
- La dissonanza emotiva
- Antecedenti del lavoro emotivo
- Le conseguenze del lavoro emotivo
- Un modello integrato del lavoro emotivo

Conclusioni e implicazioni pratiche





Il job burnout

Christina Maslach
(1982): l'autrice definì il **burnout** come *una specifica sindrome psicologica da stress cronico che si può verificare tra i lavoratori che devono instaurare relazioni intense con pazienti/utenti sul luogo di lavoro.*





La connotazione relazionale

In questa accezione il **burnout** caratterizza proprio le **professioni di aiuto**:



Essere disponibili, empatici, capaci di dare aiuto e supportare l'utente/paziente richiede un notevole **sforzo psicologico ed emotivo da parte dell'operatore** che quindi è esposto a questa sindrome che si **distingue dallo stress lavorativo proprio per la sua connotazione relazionale**.



Le dimensioni del burnout

Secondo la **prima concettualizzazione** di Maslach (1982) il **burnout** si caratterizza per **tre dimensioni** legate alle interazioni emotivamente logoranti con altre persone:

- **l'esaurimento emotivo,**
- **la depersonalizzazione,**
- **la ridotta realizzazione professionale.**



L'esaurimento emotivo

L'esaurimento emotivo si riferisce alla sensazione di aver consumato in maniera eccessiva le proprie risorse fisiche ed emozionali sul posto di lavoro. Le richieste lavorative possono risultare eccessive rispetto alle capacità della persona di far fronte ad esse, determinando così l'esaurimento nel lavoratore.





La depersonalizzazione

La depersonalizzazione corrisponde al distanziarsi cognitivamente ed emotivamente nella relazione con gli utenti attraverso una percezione di questi ultimi deumanizzata e cinica al punto che i pazienti/utenti vengono trattati come oggetti piuttosto che come persone.

La depersonalizzazione costituisce una modalità disfunzionale attraverso cui il lavoratore cerca di proteggersi dalle emozioni soverchianti determinate dalle relazioni con gli utenti.



La ridotta realizzazione professionale

La **ridotta realizzazione professionale** si riferisce ad una **valutazione negativa dei propri risultati lavorativi e della propria capacità di fronteggiare le situazioni** che si possono presentare sul posto di lavoro, accompagnata ad **un sentimento di disillusione** rispetto all'utilità del lavoro svolto.





La sequenzialità delle dimensioni

Le tre dimensioni sono state inizialmente concettualizzate come sequenziali:

- **l'esaurimento emotivo** comparirebbe per primo, **determinato dalle eccessive richieste** relazionali e lavorative;
- nel tentativo di **protegersi** da tale situazione l'individuo adotterebbe una **visione cinica e distaccata degli utenti** distanziandosi così psicologicamente da essi;
- infine, il lavoratore sperimenterebbe un **senso di inadeguatezza lavorativa e di ridotta realizzazione professionale.**



La ridefinizione delle dimensioni

Maslach e Leiter (1999) hanno formulato una nuova concettualizzazione del burnout, più generale e aspecifica, così da renderlo applicabile a tutte le professioni lavorative.

- **L'esaurimento emotivo** è stato riconcettualizzato nella dimensione dell'*esaurimento*, in cui vi è **una minore enfasi sulle emozioni** e non si fa riferimento alle relazioni con gli utenti.
- La dimensione della **ridotta realizzazione professionale** è stata rinominata "**ridotta efficacia professionale**" e operazionalizzata come **una diminuzione di un senso generale di efficacia**.
- La dimensione della **depersonalizzazione** è stata sostituita dalla dimensione **disaffezione lavorativa** (in inglese *Cynicism* o cinismo), indicante **un generico atteggiamento di indifferenza e distacco negativo** verso il proprio lavoro.



Il Maslach Burnout Inventory- General Survey

L'MBI-GS, che costituisce ad oggi **lo strumento maggiormente utilizzato per la misurazione del burnout**, ha indubbiamente avuto il merito di permettere lo **studio del burnout in tutti i contesti organizzativi** promuovendo ulteriormente lo studio di questo costrutto.

La nuova concettualizzazione risulta **priva dell'elemento relazionale** che distingueva il burnout da altre forme di stress.



Quante dimensioni ha il burnout?

A causa della **debole correlazione con le altre** dimensioni del burnout, molti autori hanno messo in dubbio che la **ridotta realizzazione professionale** rappresenti effettivamente una dimensione costitutiva del burnout, sostenendo che si tratta in realtà di **una dimensione individuale indipendente**.

Il **burnout** sarebbe quindi costituito dalle **due sole dimensioni dell'esaurimento emotivo e della disaffezione**.



Inability e unwillingness

Secondo Schaufeli e Taris (2005), l'**esaurimento** corrisponderebbe alla **incapacità (*inability*) di portare avanti il lavoro per mancanza di energie**, mentre la **disaffezione lavorativa** o cinismo corrisponderebbe alla **riluttanza (*unwillingness*) a svolgere il proprio lavoro**, ossia alla dimensione motivazionale del burnout.



L'interpersonal strain

Borgogni e colleghi propongono di recuperare la dimensione relazionale del burnout: ***l'Interpersonal Strain at Work (ISW)***, ossia *una specifica reazione di disimpegno in risposta alle interazioni interpersonali impegnative e dalle pressioni sociali, attraverso cui la persona crea una distanza emotiva e cognitiva dalle altre persone sul posto di lavoro.*



L'interpersonal strain vs la depersonalizzazione

L'interpersonal strain è un costrutto ben distinto da quello della depersonalizzazione: mentre la depersonalizzazione si riferisce esclusivamente alla relazione di aiuto, l'interpersonal strain concerne qualsiasi relazione sul posto di lavoro.



Le conseguenze del burnout

La rilevanza del burnout è legata in primo luogo alle importanti e numerose ripercussioni che questa sindrome produce, esse vengono suddivise in:

- conseguenze per la **salute dell'individuo**,
- conseguenze **lavorative**.





Le conseguenze per la salute

Il **rapporto tra burnout e salute** del lavoratore è piuttosto complesso, poiché esso influenza le condizioni di salute e ne viene a sua volta influenzato, determinando così possibili **circoli viziosi**.

Il **burnout**, ed in particolare la dimensione dell'esaurimento, è **positivamente correlato** all'insorgenza di:

- disturbi psicosomatici;
- abuso di sostanze;
- scarsa qualità del sonno, sonnolenza e affaticamento durante il giorno, sonno non ristoratore e insonnia cronica;
- ansia, calo dell'attenzione, depressione, ecc.



Le conseguenze lavorative

Alti livelli di burnout:

- sono connessi a livelli **più bassi di soddisfazione lavorativa** e di **commitment affettivo**,
- sono positivamente associati all'**intenzione di turnover**,
- sono positivamente correlati all'**assenteismo**,
- mostrano **scarse correlazioni** tra burnout e ridotta **produttività lavorativa** e **inferiore qualità del lavoro**.

L'esaurimento **correla negativamente** sia con la **performance nel ruolo (*in role*)**, sia con la **performance extra-ruolo (*extra-role*)**, sia con la **soddisfazione del cliente**.



Gli antecedenti del burnout

Gli **antecedenti del burnout** sono in larga parte gli **stessi legati allo stress lavorativo**.

La classificazione dei fattori di rischio è anche funzione del modello teorico scelto. In questo capitolo ci focalizzeremo sul **JD-R Model** (Modello delle Domande e Risorse lavorative) (Demerouti *et al.*, 2001).

Le ***richieste lavorative elevate*** sono ***positivamente correlate al burnout***, e in special modo alla dimensione dell'***esaurimento***. Diversamente le ***risorse lavorative*** sono ***negativamente correlate al burnout***, e in particolare alla ***disaffezione lavorativa***.



I fattori
individuali

Le variabili demografiche

L'età è risultata la variabile maggiormente correlata al burnout: **i lavoratori sotto i 30 anni**, con relativa scarsa esperienza lavorativa, riportano una **maggiore incidenza del job burnout**.

Rispetto al genere, l'unica differenza significativa è relativa alle diverse dimensioni del burnout: gli **uomini** sembrano riportare **livelli più alti di depersonalizzazione rispetto alle donne**, mentre un numero più esiguo di ricerche mostra un livello di **esaurimento nelle donne più alto rispetto agli uomini**.



I fattori
individuali

La personalità

L'energia, la stabilità emotiva, l'amicalità e la coscienziosità sono negativamente correlati al burnout:

- la **stabilità emotiva** mostra un'elevata correlazione negativa con le dimensioni dell'**esaurimento** e della **depersonalizzazione**,
- l'**amicalità** ha una forte correlazione negativa con la **depersonalizzazione**.

L'affettività positiva e l'affettività negativa sono correlate al burnout, negativamente la prima e positivamente la seconda, in particolare alle dimensioni dell'**esaurimento** e della **depersonalizzazione/cinismo**.



Antecedenti emotivi e relazionali del burnout

Gli **aspetti emotivi e relazionali** sono state **trattati in misura minore** rispetto ai fattori legati all'attività e al ruolo, e in altri casi sono stati **inclusi in dimensioni più ampie** (ad esempio, le domande emotive vengono incluse all'interno di un fattore generale di domanda lavorativa) senza una trattazione specifica.





Il lavoro emotivo

In ogni relazione la necessità di regolare le proprie emozioni svolge un ruolo centrale.

La **regolazione emotiva** svolta sul posto di lavoro è **parte integrante della vita organizzativa** dei lavoratori.

La prima studiosa che ha indagato in modo specifico gli aspetti emozionali del lavoro è stata **Arlie Russell Hochschild**, secondo cui il costrutto di “**lavoro emotivo**” corrisponde all’**indurre o al sopprimere un’emozione nello svolgimento del proprio lavoro al fine di ottenere l’espressione emotiva che viene richiesta dall’organizzazione.**



Le definizioni di lavoro emotivo

Ashfort e Humphrey (1993) definiscono il lavoro emotivo come *l'atto di mostrare l'emozione appropriata, in linea con quanto richiesto dall'organizzazione.*

Morris e Feldman (1996) definiscono il lavoro emotivo come *“lo sforzo, la pianificazione e il controllo necessari per esprimere le emozioni desiderate dall'organizzazione durante gli scambi comunicativi interpersonali”.*

Grandey (2000) definisce il lavoro emotivo come *“il processo di regolazione dell'esperienza emotiva e dell'espressione emotiva al fine di soddisfare gli obiettivi organizzativi”.*



La struttura del lavoro emotivo

Il lavoro emotivo sembra caratterizzato da tre aspetti:

- le **regole organizzative** rispetto all'espressione delle emozioni (*display rules*),
- le **modalità di regolazione emotiva** messe in atto dalla persona,
- la **dissonanza emotiva**.



Le display rules

Le *display rules* possono essere regole sia formali che informali attraverso cui le organizzazioni sono in grado di operare un controllo sulle emozioni che i dipendenti mostrano nella gestione dei clienti/utenti.





Le categorie di display rules

Le *display rules* possono rientrare in tre categorie:

- regole volte all'espressione di emozioni positive,
- regole volte all'espressione di emozioni negative,
- regole volte al mantenimento della neutralità emotiva.



La regolazione superficiale e la regolazione profonda

Per rispondere e aderire alle norme organizzative legate all'espressione delle emozioni, il lavoratore è chiamato a uno sforzo di regolazione delle emozioni.

Tale regolazione, secondo Hochschild (1983) può avvenire attraverso due modalità: la regolazione superficiale (*surface acting*) e la regolazione profonda (*deep acting*).





La regolazione superficiale

La regolazione superficiale (*surface acting*) consiste nel mostrare all'esterno l'emozione richiesta dalle norme organizzative, senza effettivamente provarla.



Il lavoratore si conforma "apparentemente" alla norma organizzativa, ma non altera le emozioni sperimentate bensì solo la loro espressione esterna.



La regolazione profonda

La regolazione
profonda (*deep acting*)
consiste nel modificare
attivamente e
coscientemente le
proprie emozioni
affinché rispecchino
quelle richieste dal
proprio ruolo.



Il lavoratore non
modifica solamente
l'espressione delle
emozioni, ma anche
l'emozione provata. In
questo caso quindi
l'emozione provata e
quella espressa nel
comportamento sono
congruenti.



La dissonanza emotiva: uno stato di discrepanza emotiva

La **dissonanza emotiva** corrisponde allo **stato di discrepanza** tra l'emozione realmente provata e l'emozione che viene mostrata secondo quanto indicato dalle *display rules* (Hochschild, 1983).





La dissonanza emotiva: il risultato del surface acting

In particolare, la **dissonanza emotiva** sarebbe il **risultato** dell'utilizzo da parte del lavoratore della modalità di **regolazione emotiva del *surface acting*** (Hochschild, 1983).





La dissonanza emotiva: un fattore stressogeno

La **dissonanza emotiva** viene quindi considerata un **fattore stressogeno del lavoro emotivo** in grado di determinare conseguenze negative per il benessere del lavoratore.



Secondo Hochschild (1983) la dissonanza emotiva genera nell'individuo la sensazione di **inautenticità**, portando così nel tempo a **bassa autostima**, **alienazione dalle proprie emozioni** ed infine **burnout**.



L'affettività positiva e negativa

Alcuni tratti di personalità come l'affettività positiva o negativa sono risultati significativamente associati al lavoro emotivo:

- individui caratterizzati da **elevata affettività negativa** tendono a **percepire maggiori regole relative alla soppressione di emozioni negative** e ad **adottare più frequentemente una regolazione emotiva superficiale**;
- individui caratterizzati da **elevata affettività positiva** tendono a **percepire maggiori regole che richiedono l'espressione di un'emozione positiva** e ad **adottare maggiormente la modalità di regolazione emotiva profonda**.



La relazione tra tratti di personalità e strategie di regolazione emotiva

La **regolazione superficiale** è **negativamente correlata** ai tratti **dell'energia**, **dell'amicalità**, **della coscienziosità** e **positivamente correlata** alla **stabilità emotiva**.

Il tratto **dell'amicalità** è l'unico tratto **correlato** alla **regolazione profonda** delle emozioni.





Variabili individuali

L'intelligenza emotiva e regolazione delle emozioni

Le persone con **alti livelli di intelligenza emotiva**, ovvero *la capacità dell'individuo di riconoscere ed utilizzare le informazioni emotive durante le interazioni sociali* (Goleman, 1995) e di **efficacia regolatoria utilizzano** maggiormente la modalità del *deep acting* e **percepiscono** come **meno stressante** la modalità del *surface acting*.



Variabili di contesto

Le regole organizzative e l'espressione delle emozioni

Le **regole organizzative** relative all'**espressione** di **emozioni positive** sono più associate alla modalità di **regolazione emotiva profonda**, mentre le regole relative alla **soppressione** di **emozioni negative** sono più associate alla modalità di **regolazione superficiale**.





Variabili di contesto

Il lavoro emotivo sulle aggressioni verbali

Gli individui che **svolgono lavoro emotivo** **subiscono frequentemente** anche **aggressioni verbali** da parte dei clienti.

Il *surface acting* e la **dissonanza emotiva** si verificano prevalentemente **quando i lavoratori devono affrontare situazioni difficili con i clienti** e quando queste **generano emozioni negative.**





Variabili di contesto

I fattori protettivi: autonomia

Se la persona percepisce sul lavoro **un elevato livello di autonomia lavorativa percepita** tenderà a sperimentare **minore dissonanza emotiva** e sarà **minore lo stress** generato da entrambe le **strategie di regolazione emotiva**.



Chi ha **più autonomia** ha anche maggiore libertà nell'esercizio del suo ruolo a 360° e quindi anche nel **rispondere alle regole organizzative**.





Variabili di contesto

I fattori protettivi: supporto sociale

Alti livelli di supporto sociale sono negativamente correlati al *surface acting* e positivamente correlati al *deep acting*.

Inoltre, il supporto sociale riduce l'effetto negativo del *surface acting* sulla soddisfazione lavorativa.

Similmente, un ambiente di lavoro in cui i lavoratori sentono di poter mostrare liberamente le proprie emozioni ai colleghi protegge dagli effetti stressogeni del *surface acting*.



Variabili di contesto

Il contesto culturale

*In ambienti culturali differenti il lavoro emotivo **non** sembra essere percepito allo stesso modo.*

Ad esempio Allen e colleghi (2014) hanno confrontato un **campione nord americano** e uno **cinese** rilevando numerose **differenze nell'utilizzo e nell'impatto delle modalità di regolazione emotiva.**





Le conseguenze sulla salute individuale

Le conseguenze del surface acting

La modalità di regolazione emotiva superficiale richiede un considerevole sforzo mentale poiché, essendovi una discrepanza tra emozione provata ed emozione richiesta, *l'individuo deve costantemente regolare la propria espressione emotiva, utilizzando le sue risorse cognitive ed energetiche.*

Il *surface acting* è risultato:

- **positivamente correlato a ridotto benessere individuale e al burnout** (all'esaurimento e alla depersonalizzazione, ma non alla ridotta efficacia professionale);
- **correla con ansia, depressione, disturbi psicosomatici e abuso di alcol.**



Le conseguenze sulla salute individuale

Le conseguenze del deep acting

Il *deep acting* risulta poco correlato ad indicatori di stress o di malessere individuale. È invece sempre positivamente correlato all'efficacia professionale.





L'influenza sui clienti

L'espressione delle emozioni richieste al dipendente è importante per le organizzazioni dal momento che è in grado di influenzare l'umore, gli atteggiamenti ed il comportamento dei clienti.





Gli effetti del surface acting nella relazione con i clienti

Il *surface acting* è negativamente correlato alla performance emotiva e alla soddisfazione dei clienti.

Probabilmente utilizzando la regolazione superficiale che non modifica l'emozione provata, quest'ultima potrebbe essere ugualmente percepita dal cliente attraverso micro-espressioni involontarie.

Infatti, le reali emozioni provate da un individuo, anche quando questi cerca di sopprimerle o ne esprime volontariamente altre, possono essere riconosciute.



Gli effetti del *surface acting* sul lavoratore

Il *surface acting* è risultato **negativamente correlato** anche alla **performance lavorativa**.



Alcuni autori hanno ipotizzato che ciò sia **dovuto alle limitate risorse cognitive a disposizione dell'individuo**: poiché il *surface acting* richiede un elevato uso di queste risorse, altri compiti lavorativi ne resterebbero privi.

Inoltre, il *surface acting* è risultato **positivamente correlato** sia alle **intenzioni di turnover** che al **turnover effettivo**, nonché **negativamente correlato** a **soddisfazione lavorativa** e **attaccamento verso la propria organizzazione**.





Gli effetti del deep acting nella relazione con i clienti

Il *deep acting* è
positivamente
associato alla
performance emotiva
e alla soddisfazione dei
clienti.



Questa modalità di
regolazione emotiva
viene percepita come
più autentica e
orientata al cliente e
produce una
valutazione superiore
del servizio offerto
nonché maggiori
gratificazioni per i
lavoratori.



Le conseguenze organizzative

Gli effetti del deep acting sul lavoratore

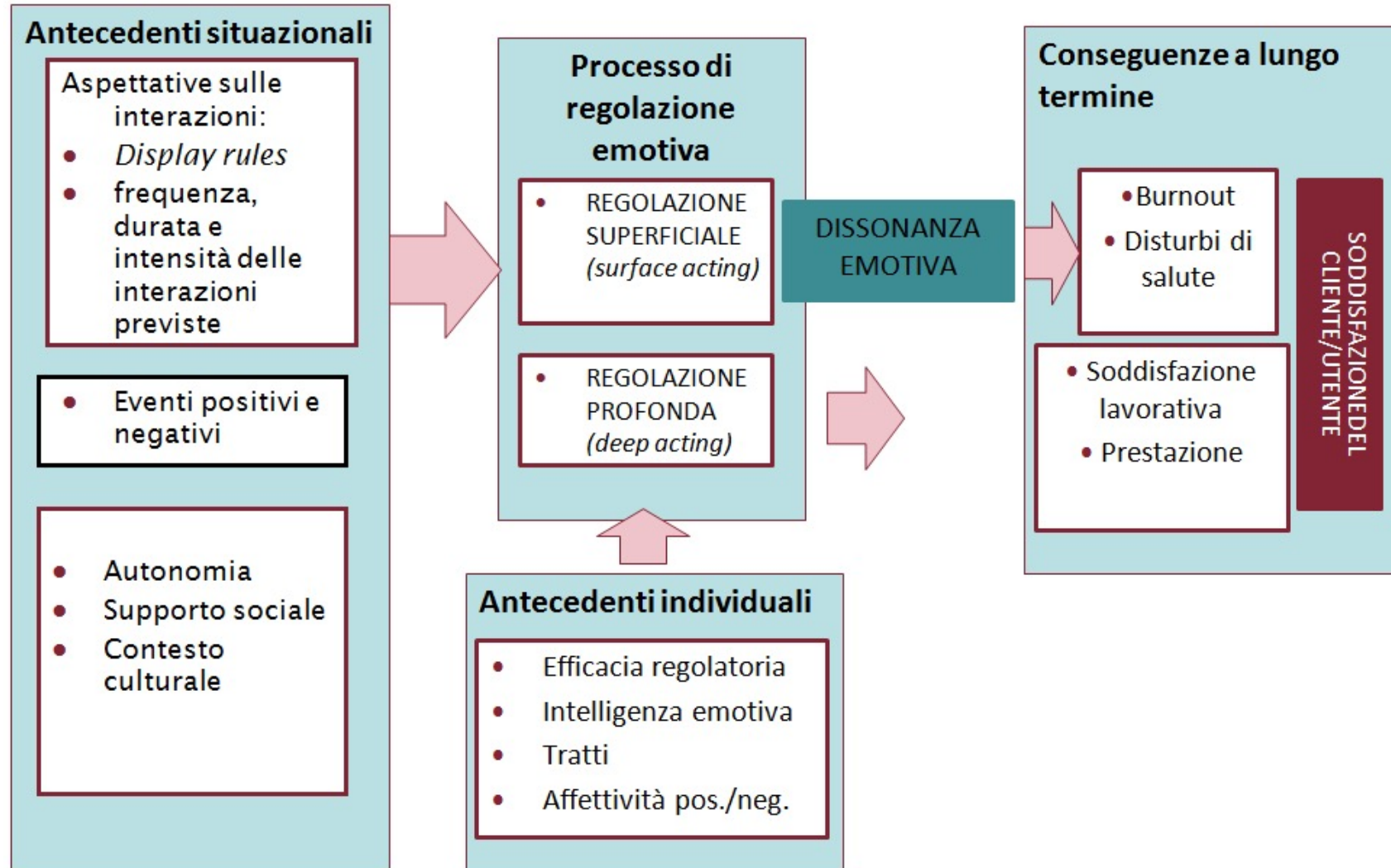
Nella meta-analisi di Hülshager e Schewe (2011) il *deep acting* non risulta correlato alla performance lavorativa.

Una successiva meta-analisi di Kammeyer-Mueller e colleghi (2013) ha invece rilevato come il *deep acting* sia positivamente correlato alla performance, sebbene tali dati possano essere dovuti al fatto che gli autori non hanno distinto tra performance lavorativa e performance emotiva come nella meta-analisi di Hülshager e Schewe.

Inoltre, la meta-analisi di Kammeyer-Mueller e colleghi (2013) mostra, al contrario di quella di Hülshager e Schewe (2011), come il *deep acting* sia positivamente correlato alla soddisfazione lavorativa.



Un modello integrato di lavoro emotivo





Come si può promuovere una gestione positiva delle emozioni sul lavoro?

- 1. Analizzare il tipo di regole previste dal ruolo e dall'organizzazione rispetto all'espressione delle emozioni (soprattutto quelle legate all'espressione delle emozioni negative).**
- 2. Comprendere il livello di risorse personali connesse alla gestione delle emozioni posseduto dai lavoratori.** Tali risorse si potrebbero **rafforzare attraverso percorsi formativi mirati**; in particolare quelle maggiormente modificabili, come l'efficacia regolatoria e l'intelligenza emotiva.
- 3. Interventi di counseling individuale centrati sulla gestione delle emozioni,** potrebbero affiancare interventi di carattere organizzativo. Questo tipo di interventi, *rafforzando le competenze dei lavoratori nella comprensione e gestione delle emozioni,* potrebbero essere particolarmente efficaci nel *promuovere il deep acting e ridurre il surface acting.*

The image features a central graphic consisting of several concentric circles. The innermost circle is a dark blue color. Surrounding it are several rings of varying shades of red, from a deep, dark red to a lighter, more vibrant red. The text "That's all Folks!" is written in a white, elegant cursive font, positioned diagonally across the center of the graphic, overlapping the dark blue circle and the red rings.

That's all Folks!