



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

(FISPPA)

Corso di Laurea Magistrale in Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione

Tesi di Laurea Magistrale

**Promuovere il benessere all'interno dei contesti socio-lavorativi:
un'indagine sul ruolo della cortesia nella prevenzione del burnout**

**Promoting well-being within socio-work contexts: an investigation into the
role of politeness in preventing burnout**

Relatrice

Prof.ssa Roberta Maeran

Laureando: Daniele Massa

Matricola: 2053168

Anno Accademico: 2022/2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1	7
1.1 Origine e storia dello stress nel lavoro e la sindrome del burnout.....	7
1.2 Effetti e sintomatologia generale del burnout	15
1.3 Fattori e cause di rischio del burnout nei lavoratori.....	19
1.4 Alcune strategie per ridurre il burout.....	24
CAPITOLO 2	28
2.1 Revisione della letteratura e approcci teorici alla cortesia.....	28
2.2 La cortesia nel contesto lavorativo e relazionale	32
2.3 La cortesia nella comunicazione	41
CAPITOLO 3	49
3.1 Introduzione	49
3.2 Materiali, metodi e risultati	50
3.2.1 Dettagli e caratteristiche del campione	50
3.2.2 Il Maslach Burnout Inventory (MBI).....	55
3.2.3 La cortesia	60
3.2.4 PsyCap	63
3.2.5 Dati rilevati in relazione a età, genere, istruzione, settore lavorativo..	71
CONCLUSIONE	74
BIBLIOGRAFIA	80
SITOGRAFIA.....	83
APPENDICE.....	84

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, il fenomeno del burnout è diventato un fattore di importante preoccupazione sia per gli individui che per le organizzazioni. Il burnout non è semplicemente stress, ma una condizione di esaurimento prolungata nel tempo e alimentata da una varietà di fattori, che è in grado di minare seriamente la salute mentale e l'efficacia degli individui che si trovano sul luogo di lavoro, andando ad intaccare, oltre alla dimensione professionale, anche quella personale. La presente tesi di ricerca si propone di esaminare il fenomeno del burnout nei dipendenti e di esplorare strategie di comportamento positivo che possano attenuare la disaffezione lavorativa. La sindrome di burnout può manifestarsi attraverso sintomi fisici, come affaticamento e disturbi del sonno, sintomi emotivi, come disillusione e cinismo, e sintomi cognitivi, come una diminuzione della concentrazione e dell'efficacia; è cruciale in tal senso identificare i segni precoci del burnout e adottare misure preventive per preservare la salute e il benessere dei dipendenti. Si ipotizza che la cortesia, intesa come gentilezza, rispetto e considerazione verso gli altri, possa creare un ambiente lavorativo più collaborativo, gratificante e stimolante. In questo contesto si è deciso quindi di rilevare, all'interno del campione considerato nella ricerca, quanto l'adozione di comportamenti cortesi e positivi sia in grado di ridurre in modo efficace i fenomeni di burnout. A seguito della rilevazione e della discussione dei dati si propongono alcune strategie basate sull'adozione di comportamenti positivi per aumentare il benessere, promuovere un clima lavorativo sano e ridurre l'esaurimento.

Nel primo capitolo viene presentata la letteratura riguardante il fenomeno del burnout, partendo dall'origine del termine e descrivendo le varie definizioni che negli anni sono state proposte dai vari studiosi che hanno deciso di approcciarsi e approfondire il tema.

Vengono quindi descritti i vari approcci, le varie cornici teoriche entro cui il fenomeno si è evoluto negli anni e i vari stadi entro i quali si è sviluppato il burnout, presentandone le peculiarità e le differenze. Si analizza in modo particolare la sintomatologia, descrivendo approfonditamente le ripercussioni fisiche ed emotive del burnout a livello professionale e personale. Vengono descritti anche i fattori di rischio e le principali cause scatenanti del fenomeno, tenendo in considerazione sia fattori individuali che socio-ambientali.

Nel secondo capitolo viene trattata la tematica della cortesia, analizzando quanto emerge in letteratura e descrivendo diversi approcci che studiano il fenomeno secondo la visione di più studiosi. Viene successivamente ripreso il concetto e calato sul piano lavorativo e relazionale, focalizzando l'attenzione sull'importanza dell'utilizzo di comportamenti cortesi al fine di mantenere l'equilibrio sociale e aumentare l'efficacia personale. Viene inoltre trattato anche il tema della comunicazione efficace come facilitatore per una maggiore collaborazione con i colleghi e quindi, di conseguenza, per lo sviluppo di un ambiente lavorativo più sano e meno conflittuale.

Nel terzo capitolo, con l'obiettivo di trovare riscontro dell'efficacia dei comportamenti positivi nella riduzione del burnout, viene descritto il lavoro sperimentale effettuato. Viene presentato il campione oggetto della ricerca e vengono descritti tutti gli strumenti utilizzati per la raccolta dei dati. La misurazione è stata effettuata tramite i questionari MBI (Maslach Burnout Inventory), PsyCap e un questionario sviluppato ad hoc sulla Cortesia. Successivamente i dati raccolti sono stati elaborati e rappresentati sotto forma di grafici, a cui seguono le considerazioni e l'interpretazione degli stessi.

Infine, nella conclusione si riassumono i risultati della ricerca, ponendo un focus particolare sulle implicazioni teoriche e pratiche, e vengono suggeriti spunti per strategie future coerentemente con quanto emerso dalla ricerca. Vengono quindi presentate modalità e strumenti pratici che potranno essere di supporto per migliorare la condizione

dei lavoratori, aumentando il benessere e favorendo i sentimenti positivi sia verso l'organizzazione che verso i colleghi e il lavoro in sé.

CAPITOLO 1

1.1 Origine e storia dello stress nel lavoro e la sindrome del burnout

Il concetto di "burnout" venne introdotto per la prima volta nel 1974 dallo psichiatra Herbert Freudenberger. Egli utilizzò tale termine per descrivere una sindrome peculiare osservata tra gli operatori di istituzioni sociosanitarie e membri di professioni di aiuto.

In linea con l'approccio medico, il concetto di "sindrome" rappresenta un insieme definito di sintomi che caratterizzano una particolare patologia oggetto di studio. Nell'analisi di questa specifica sintomatologia, Freudenberger concentrò l'attenzione sugli effetti fisici (come le emicranie), sui comportamenti (ad esempio, l'abuso di sostanze), sugli aspetti emozionali (quali l'umore depresso), sui fattori cognitivi (come il cinismo) e, infine, sugli elementi motivazionali. Lo psichiatra sottolineò che di solito il burnout si manifesta approssimativamente un anno dopo l'inizio dell'attività lavorativa, poiché in quel momento entrano in gioco i molteplici fattori legati alla sindrome.¹

Nel trattato "*Journal of Social Issues*" del 1974, Herbert Freudenberger definisce il termine "burn-out" definendolo come l'atto di "fallire, consumarsi o esaurirsi a causa di eccessive richieste di energia, forza o risorse". Questo concetto rappresenta con precisione ciò che accade quando un lavoratore si esaurisce e perde efficienza in tutte le attività correlate alla sua prestazione lavorativa.

Nel 1980 sempre Freudenberger, insieme a Richelson, rielabora il concetto di burnout come uno stato di fatica cronica, depressione e frustrazione risultante dall'impegno in una causa, un ideale o una relazione che non produce gli esiti sperati. Questo stato porta a una

¹ <https://www.psicologiadellavoro.org/la-sindrome-di-burnoutteorie/>

diminuzione sia del coinvolgimento che dell'efficacia lavorativa, spesso accompagnata da una ridotta sensazione di realizzazione e dalla perdita dell'identità personale.

Negli anni successivi altri autori hanno fornito interpretazioni diverse della sindrome del burnout. Ad esempio, nel 1991, Ganster e Schaubroeck definirono il burnout come "un modello di risposte affettive croniche in situazioni lavorative che richiedono livelli particolarmente elevati di contatto interpersonale".²

Cordes e Dougherty, nel 1993 nell'articolo "*A review and an integration of research on job burnout*", lo concettualizzarono invece come "un insieme di risposte psicologiche, una forma non specifica di stress".³

Tra le definizioni di burnout più riconosciute spicca quella elaborata e approfondita da Christina Maslach, una psicologa statunitense che ha ideato il Maslach Burnout Inventory (MBI), uno strumento di valutazione ampiamente utilizzato per misurare il grado di burnout negli individui.

Nel periodo che va dal 1981 al 1986, Maslach, in collaborazione con Jackson, ha delineato la sindrome del burnout attraverso l'individuazione di tre componenti fondamentali:

- **Esaurimento Emotivo:** Questa costituisce la componente centrale e primaria del burnout ed è causata dal sovraccarico emotivo derivante dal costante e sistematico contatto con l'utenza. Implica la percezione di esaurire le risorse emotive personali e la sensazione di non poter più contribuire psicologicamente (per esempio, sentirsi emotivamente prosciugati dal proprio lavoro).

² Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235–271.

³ Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.

- **Depersonalizzazione:** Questo aspetto riguarda la dimensione interpersonale del burnout. Si manifesta come un distacco emotivo marcato verso i clienti ed è una sorta di reazione difensiva. Comporta atteggiamenti negativi e talvolta cinici nei confronti dell'utenza (come, ad esempio, sviluppare disinteresse nei confronti delle necessità dei clienti).
- **Ridotta Efficacia Personale:** Questa componente riguarda la percezione di inadeguatezza sul luogo di lavoro e si accompagna a una diminuzione del desiderio di raggiungere il successo e a un calo dell'autostima. In altre parole, si traduce in una perdita della sensazione di competenza e di efficacia professionale.

In seguito, Maslach e i suoi colleghi hanno riformulato il concetto di burnout attraverso tre dimensioni:

- Esaurimento
- Disaffezione Lavorativa
- Efficacia Professionale

Con questa nuova definizione, i ricercatori hanno esteso il concetto a tutti i contesti lavorativi, considerandolo come una crisi che coinvolge non solo il rapporto con gli altri, ma anche il rapporto con il lavoro stesso. In questa visione, il burnout è rappresentato come un continuum, dove le tre dimensioni citate sono collocate agli estremi opposti:

- Energia – Esaurimento
- Coinvolgimento – Disaffezione
- Efficacia – Inefficacia

Nel 1997, sempre Maslach e Leiter hanno ulteriormente descritto il burnout come *"l'erosione dell'entusiasmo e dell'impegno personale nel lavoro, portando gli aspetti del"*

lavoro che inizialmente erano ritenuti importanti, significativi e gratificanti a diventare invece avversi, non gratificanti e privi di significato"⁴.

Alla teorizzazione di Maslach segue quella di Cary Cherniss, il quale afferma che il *“burnout rappresenta, da un punto di vista psicologico, un particolare tipo di risposta ad una situazione di lavoro sentito come intollerabile”*, trattandosi di una modalità di adattamento dannosa sia per l'individuo che per l'organizzazione stessa, una specie di *“ritirata psicologica”* dall'attività lavorativa in risposta ad un eccesso di stress o insoddisfazione.⁵

Riprendendo la teoria della *“Sindrome generale di adattamento”* proposta da Seyle, Cherniss individuò tre fasi:

- Fase dello stress: questa fase è caratterizzata da un disequilibrio, che può essere eccessivo o insufficiente, tra le risorse disponibili e le richieste provenienti dall'ambiente esterno o dall'interno, come i propri bisogni, ideali e obiettivi. In questo step, l'individuo cerca di adattarsi alla situazione stressante mediante un'intensa mobilitazione delle proprie risorse psicofisiche, il che porta a un graduale esaurimento emotivo e, di conseguenza, a una diminuzione di motivazione nei confronti del proprio ruolo lavorativo.
- Fase della crisi interiore o tensione emotiva (strain): in reazione a questo disequilibrio, si verifica la fase di crisi interiore o tensione emotiva. In questa fase, si manifestano emozioni quali ansia, nervosismo, affaticamento e sfinimento. Questi sentimenti emergono poiché l'individuo cerca di proteggersi dalla situazione negativa che si è venuta a creare.

⁴ De Carlo, N.A., Falco, A., Capozza, D. (a cura di), Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva. Milano: FrancoAngeli, 2013.

⁵ <https://www.in-psychology.it/burnout-introduzione-storica-principali-modelli-teorici/>

- Fase della difesa: infine si giunge alla fase della difesa, in cui il comportamento e gli atteggiamenti dell'individuo subiscono un cambiamento. Questo potrebbe tradursi nell'adozione di atteggiamenti distaccati verso gli altri, oppure nell'insorgenza di una cinica preoccupazione per la soddisfazione dei propri bisogni. Queste trasformazioni nell'atteggiamento e nel comportamento inducono una sorta di fuga psicologica da parte dell'individuo coinvolto, che rappresenta un tentativo di mitigare il livello di stress che sottende al fenomeno.⁶

Un'ulteriore definizione del costrutto è stata teorizzata nel 1980 gli autori Edelwich e Brodsky, i quali hanno identificato quattro stadi progressivi che caratterizzano l'evoluzione del burnout:

- Stadio dell'Entusiasmo: nella fase iniziale viene descritto come spesso la scelta di abbracciare una specifica professione nel settore dell'aiuto sia radicata in un ottimismo che sottolinea gli aspetti piacevoli e positivi, invece di quelli scomodi e negativi. Spesso, manca una percezione realistica delle sfide effettive legate all'esercizio di tale professione. Gli operatori all'inizio sono animati da una motivazione fervida nello svolgimento del proprio lavoro, focalizzando ed enfatizzando gli aspetti positivi, diventando così completamente immersi in esso e ignari delle difficoltà. In taluni casi, le aspettative create dagli operatori risultano essere irrealistiche e vengono rafforzate da una serie di atteggiamenti e convinzioni legati alla figura del professionista, che possono essere sintetizzati nell'espressione "mistica professionale".

⁶ <https://www.psicologiadellavoro.org/la-sindrome-di-burnoutteorie/>

Esplorando questo concetto, il professor Cary Cherniss mette in luce alcune conseguenze negative di questa mistica professionale:

- Un primo effetto negativo emerge dalla convinzione radicata in molti operatori che l'equazione "titoli = competenza = successo" sia valida. Spesso, molti operatori credono che la competenza sia sempre sinonimo di un elevato tasso di successo nel lavoro. Tuttavia, è importante riconoscere che il possesso di titoli non garantisce automaticamente una competenza professionale effettiva.
- Un secondo aspetto cruciale della mistica professionale riguarda l'aspettativa che il proprio status (come psicologo, formatore, educatore, medico) garantisca sempre e comunque un alto livello di autonomia personale e controllo sulla propria professione.
- Un terzo aspetto riguardante la mistica professionale si ritrova nel comportamento degli interlocutori. Molto spesso si suppone che allievi, pazienti e clienti siano sempre riconoscenti e aperti alla collaborazione, ma questa percezione non sempre rispecchia la realtà.
- Infine, molto spesso si ritiene che il lavoro in sé dia valore e che sia intrinsecamente interessante, significativo e stimolante. Vengono quindi trascurati e dimenticati gli aspetti di difficoltà e di routine che inevitabilmente sono presenti.⁷

Tornando agli stadi del burnout di Edelwich e Brodsky, allo stadio dell'entusiasmo si susseguono le seguenti fasi:

⁷ Cherniss C. (1983), La sindrome del burn-out. Lo stress lavorativo degli operatori dei servizi sociosanitari, Centro Scientifico.

- **Stadio della stagnazione:** in questa fase si raggiunge la consapevolezza che i risultati del proprio impegno lavorativo sono incerti, casuali e difficili da percepire, portando i lavoratori a uno smorzamento dell'entusiasmo e a sentimenti di blocco e di noia, oltre che a generare preoccupazioni per l'andamento della propria carriera. Il lavoratore inizia a sperimentare una sensazione di stallo e monotonia, come se non ci fossero più nuove esperienze o sfide da affrontare. Quella che inizialmente era una professione o in certi casi addirittura una missione, diventa un lavoro come un altro. Se i problemi emergenti in questa fase vengono affrontati con chiarezza e determinazione, è possibile superare questa fase con relativa tranquillità. Se invece lo stadio della stagnazione perdura senza essere adeguatamente affrontato si entra nella fase successiva.
- **Stadio della frustrazione:** nel caso in cui il divario tra le aspettative ideali e la realtà quotidiana persista a lungo senza mutamenti, è inevitabile che il professionista entri nella fase successiva, contraddistinta da sentimenti di rabbia e depressione. La crisi si manifesta quando il professionista inizia a rendersi conto che le sue idee hanno poco a che fare con i reali bisogni degli utenti. Sorgono sentimenti di rabbia e delusione a causa dell'eccessiva discrepanza tra le aspettative e la realtà, accompagnati dalla consapevolezza che i propri ideali sono distanti dalle reali esigenze di coloro a cui si offre assistenza. Inizia ad insorgere una sensazione di inutilità e di "vuoto", oppure una combinazione di rabbia, colpa e impotenza nei confronti del proprio lavoro. È in questa fase che comincia ad emergere la sindrome del burnout.
- **Stadio dell'apatia:** se persino nella fase precedente non è stata intrapresa alcuna forma di intervento, inevitabilmente si giunge alla quarta fase, caratterizzata da un disimpegno emotivo che deriva da una situazione di frustrazione. In un certo senso, questa fase rappresenta il nucleo stesso del burnout. Gli operatori che

inizialmente si erano dedicati completamente agli utenti ora si preoccupano unicamente di sé stessi: della propria salute, del benessere economico e della sopravvivenza come categoria professionale. Questo stadio rappresenta il culmine dell'esaurimento e dell'indifferenza, in cui l'attenzione ai bisogni degli altri viene soppiantata dall'accentuarsi delle proprie preoccupazioni personali.⁸

Per riassumere e per rifarci ad una definizione attuale e condivisa possiamo far riferimento a quella fornita dall'APA (American Psychological Association), la quale descrive il burnout come *“una condizione di esaurimento fisico, emotivo o mentale accompagnata da una diminuzione della motivazione, una riduzione delle prestazioni e un atteggiamento negativo verso sé stessi e gli altri. Questa condizione si verifica quando si lavora a un livello elevato fino a quando lo stress e la tensione, soprattutto a causa di uno sforzo fisico o mentale estremo e prolungato o di un carico di lavoro eccessivo, iniziano a causare danni. La parola "burnout" è stata utilizzata in questo senso per la prima volta nel 1974 dallo psicologo statunitense Herbert J. Freudenberger (1926-1999) in riferimento a lavoratori in cliniche con pesanti carichi di lavoro. Il burnout è osservato più spesso tra professionisti che lavorano in professioni orientate al servizio (ad esempio assistenti sociali, insegnanti) e che sperimentano livelli cronici di stress elevato. Può essere particolarmente acuto nei terapisti o consulenti che affrontano il lavoro con traumi, poiché si sentono sopraffatti dal trauma secondario cumulativo causato dall'assistere agli effetti dei traumi stessi. Gli atleti possono sperimentare il burnout quando sono continuamente esposti allo stress legato alle prestazioni senza ricevere ricompense o riposo adeguati.”*⁹

⁸ De Carlo, N.A., Falco, A., Capozza, D. (a cura di), Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva. Milano: FrancoAngeli, 2013.

⁹ <https://dictionary.apa.org/burnout>

1.2 Effetti e sintomatologia generale del burnout

La sindrome del burnout si sviluppa gradualmente attraverso un processo che inizialmente è difficile da riconoscere. I primi segnali dell'insorgenza del burnout vengono spesso considerati come conseguenze fisiologiche di un periodo di stress lavorativo e si considera normale una sintomatologia composta da insonnia, mal di stomaco e mal di testa, poiché si dà la causa ai ritmi alti e sostenuti del lavoro.

Generalmente la sindrome causa sintomi che colpiscono l'individuo sia a livello fisico che psico-emozionale e comportamentale.¹⁰

Al fine di presentare quelli che sono le conseguenze sintomatologiche più comuni che derivano dalla sindrome del burnout, prendiamo come riferimento una metanalisi del 2017.

In questo studio sono stati analizzati e discussi i risultati di 36 studi che hanno soddisfatto tre criteri di qualità, ovvero:

- l'esito è stato studiato all'interno dello studio di riferimento ed è stato escluso o controllato nell'analisi prospettica;
- il tasso di risposta era superiore al 50% e/o c'era un confronto tra le caratteristiche degli intervistati e dei non intervistati che indicava che non c'erano errori di selezione;
- le analisi sono state leggermente corrette per l'età o le condizioni di salute dei partecipanti.

Tra tutti gli studi analizzati nella metanalisi, dodici di questi hanno riportato conseguenze fisiche, dieci hanno riportato conseguenze psicologiche e dodici hanno riportato

¹⁰ <https://www.unicusano.it/blog/didattica/master/sindrome-di-burn-out-cose/>

conseguenze sul lavoro. Gli studi sono stati condotti principalmente in Europa, in particolare nei paesi nordici. Le uniche altre regioni del mondo in cui sono stati condotti sono state l'Asia (Israele, Cina e Giappone), il Sud Africa e gli Stati Uniti. Sono state indagate diverse professioni, come dentisti, impiegati dell'industria forestale, infermieri, insegnanti, lavoratori nelle risorse umane e dipendenti dei servizi finanziari. Come strumenti di rilevazione del burnout sono stati utilizzati il Maslach Burnout Inventory (MBI) e lo Shirom-Melamed Burnout Measure (SMBM). Il numero di partecipanti variava da 10 a 133, il tempo di follow-up variava da uno a dodici anni per l'uso di farmaci psicotropi e antidepressivi, e la pubblicazione degli studi è avvenuta tra il 2005 e il 2016.

Le ricerche analizzate confermano che il burnout è risultato essere un significativo predittore delle seguenti conseguenze fisiche: ipercolesterolemia, diabete di tipo 2, malattie coronariche, ricovero ospedaliero per disturbi cardiovascolari, dolori muscoloscheletrici, cambiamenti nelle esperienze del dolore, affaticamento prolungato, mal di testa, problemi gastrointestinali, problemi respiratori, lesioni gravi e mortalità sotto i 45 anni.

Gli effetti psicoemotivi invece includono insonnia, sintomi depressivi, uso di psicofarmaci e antidepressivi, ricovero per disturbi mentali e sintomi di malessere psicologico.

A livello comportamentale invece sono state identificate azioni quali insoddisfazione lavorativa, assenteismo, turnover, presenteismo, conflitti coniugali e familiari. Nei casi più gravi il professionista può arrivare a adottare comportamenti che ledono sulla salute, riversandosi nell'abuso di sostanze (alcol, farmaci, droghe), fino all'autolesionismo.

Analizzando invece quelli che sono gli effetti del burnout che si manifestano durante lo svolgimento della professione e che quindi si ripercuotono negativamente sull'efficacia

professionale, sicuramente quello che in maniera più palese indica la presenza della sindrome è il distacco mentale dai propri compiti.

Si è rilevata una sorta di isolamento che causa la lontananza sia dall'attività professionale in senso stretto che dalle persone (colleghi, datori, clienti ecc.). Le condizioni psicologiche che ne derivano sono sensazioni di inadeguatezza e bassa autostima, che determinano la convinzione di fallimento dell'efficacia personale. Ciò si ripercuote sul lavoratore, il quale si convince di essere inefficiente e inevitabilmente riduce in modo drastico la produttività.¹¹

Un altro studio più recente conferma i risultati riportati fino a questo punto. Sono stati identificati diversi sintomi psicologici associati a esperienze di burnout, quali sensazioni di esaurimento, di cognizione compromessa, di mancanza di piacere nel lavoro e forte autocritica verso sé stessi e il proprio operato.¹²

È interessante notare anche l'influenza che la sindrome di burnout ha sulla qualità generale del sonno.

Gli studi hanno dimostrato una stretta correlazione tra il burnout e l'insonnia. Secondo l'International Classification of Sleep Disorders (ICSD; American Academy of Sleep Medicine), l'insonnia è un disturbo che concerne l'esperienza soggettiva di sonno insufficiente o di scarsa qualità, descritto da sintomi quali difficoltà a iniziare o mantenere il sonno, risveglio mattutino precoce e la sensazione di un sonno poco ristoratore. Il DSM-5 (Manuale Diagnostico e Statistico dei Disturbi Mentali) specifica inoltre che, per essere classificato come insonnia, il disturbo deve manifestarsi minimo tre volte a settimana per

¹¹ Salvagioni DAJ, Melanda FN, Mesas AE, González AD, Gabani FL, Andrade SMd (2017) Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. PLoS ONE 12(10): e0185781.

¹² Tavella, G., Spoelma, M., & Parker, G. (2023, May 25). Detecting Burnout: Identifying Key Symptoms Using Standard and Machine Learning Methods. International Journal of Stress Management.

una durata di minimo 3 mesi e deve evidenziarsi in condizioni in cui è presente la possibilità di dormire. L'insonnia si caratterizza quindi per un'alterazione dei meccanismi fisiologici del ritmo sonno-veglia che influenza la sensazione soggettiva di benessere, fino a determinare disturbi di tipo psichico, cognitivo e/o somatico.

Le ricerche rivelano che c'è una correlazione significativa nell'insorgenza dell'insonnia tra le persone che sperimentano burnout. Queste persone tendono ad avere problemi di sonno, riferendo difficoltà a rilassarsi, incubi, risvegli precoci e una sensazione di non essere riposate al mattino. Il burnout influenza quindi negativamente la qualità del sonno, aumentando la sonnolenza diurna e i risvegli notturni. Un sonno disturbato può peggiorare ulteriormente i sintomi del burnout e contribuire a una ridotta capacità di recupero fisico e mentale, creando un ciclo negativo che alimenta entrambi i fenomeni.

Fattori ambientali come il carico di lavoro, il contenuto del lavoro e il supporto sociale possono svolgere un ruolo significativo nel determinare sia il burnout sia i disturbi del sonno nelle persone. Ad esempio, individui esposti a elevati livelli di stress lavorativo, conflitti di ruolo e mancanza di sostegno dai colleghi e dai superiori possono essere particolarmente suscettibili allo sviluppo di burnout e problemi di sonno.

È essenziale riconoscere e affrontare questa correlazione tra burnout e sonno per promuovere la salute e il benessere delle persone sul luogo di lavoro e nella vita quotidiana. La gestione dello stress, la promozione di un sano approccio al sonno e l'adozione di strategie di coping possono essere utili per mitigare gli effetti negativi di entrambi i fenomeni. A livello organizzativo, una strategia possibile da percorrere è che i datori di lavoro si impegnino nel creare un ambiente lavorativo che favorisca il benessere dei dipendenti, riducendo i fattori di stress e promuovendo una cultura di supporto e rispetto. L'individuazione precoce e l'intervento tempestivo possono aiutare a prevenire il

peggioramento dei sintomi e favorire il recupero sia del burnout sia dei disturbi del sonno.¹³

1.3 Fattori e cause di rischio del burnout nei lavoratori

Dagli studi presenti nella letteratura emerge che il burnout è un processo multifattoriale, all'interno del quale interagiscono:

- fattori socio-ambientali e lavorativi;
- caratteristiche individuali.

All'interno dei fattori socio-ambientali e lavorativi, analizziamo alcuni approcci, a partire dal modello delle “Aree di Vita Lavorativa”. Tale modello identifica sei aree di fattori in cui si possono sperimentare squilibri che portano all'esaurimento:

- **Sovraccarico di lavoro (in quantità e qualità):** quando si ha un carico di lavoro in linea con le proprie capacità si può svolgere il lavoro in modo efficace, si ha l'opportunità di riposarsi e recuperare, e si può trovare tempo per la propria crescita e lo sviluppo professionale. Quando ci si sente cronicamente in sovraccarico queste opportunità per ristabilire l'equilibrio non esistono. Per affrontare lo stress del carico di lavoro, le soluzioni possono ritrovarsi in alcuni di questi modi: pianificare il lavoro, dare priorità alle attività, delegare alcuni compiti, dire di no e lasciar andare il perfezionismo.
- **Mancanza di controllo (o discrezionalità):** si riferisce alla percezione di non avere autonomia, accesso alle risorse e voce in decisioni che influenzano la propria vita professionale. Per riuscire a sentirsi maggiormente padroni del proprio tempo e

¹³ Consiglio C., Froio F. (2015). Burnout e sonno. La natura della relazione. Il Mulino – Rivisteweb.

delle proprie decisioni, una soluzione può essere quella di individuare quali sono le cause scatenanti alla base e provare a trovare un compromesso, instaurando un dialogo con il proprio responsabile.

- **Gratificazione insufficiente (morale ed economica):** si riferisce al grado di discrepanza che si manifesta tra le ricompense esterne e le proprie risorse interne, causando elevati livelli di stress e di sensazione di mancato appagamento. In queste situazioni può essere utile guardare dentro sé stessi e determinare esattamente che cosa sarebbe funzionale per sentirsi adeguatamente apprezzati.
- **Crollo del senso di appartenenza comunitario,** al quale spesso segue mancanza di supporto sociale: in questo caso ci si riferisce alla mancanza di relazioni fiduciarie con i colleghi e/o con i superiori. Una soluzione utile potrebbe essere quella di adottare in primis un atteggiamento positivo verso gli altri, il quale potrebbe risultare contagioso e migliorare in modo velato il senso di appartenenza e gentilezza.
- **Assenza di equità:** si riferisce al grado in cui si crede di ricevere un trattamento equo e giusto. Una soluzione può essere quella di “alzare la mano”, ad esempio richiedendo di essere menzionato come contribuente, di partecipare a una presentazione o di ottenere più tempo e risorse. Anche in questo caso provare ad instaurare un dialogo con il proprio superiore al fine di discutere apertamente del proprio percepito può essere una strada funzionale da intraprendere.
- **Valori contrastanti (nelle azioni, nella politica e nelle comunicazioni):** si riferisce al grado di importanza dei valori percepiti nell’azienda. Se ad esempio si conferisce valore a qualcosa che la propria azienda non considera importante, la motivazione nel lavoro può diminuire significativamente. Ideali e motivazioni tendono a essere profondamente radicati nelle persone e nelle organizzazioni; perciò, nel valutare questo aspetto dell'esaurimento è necessario riflettere

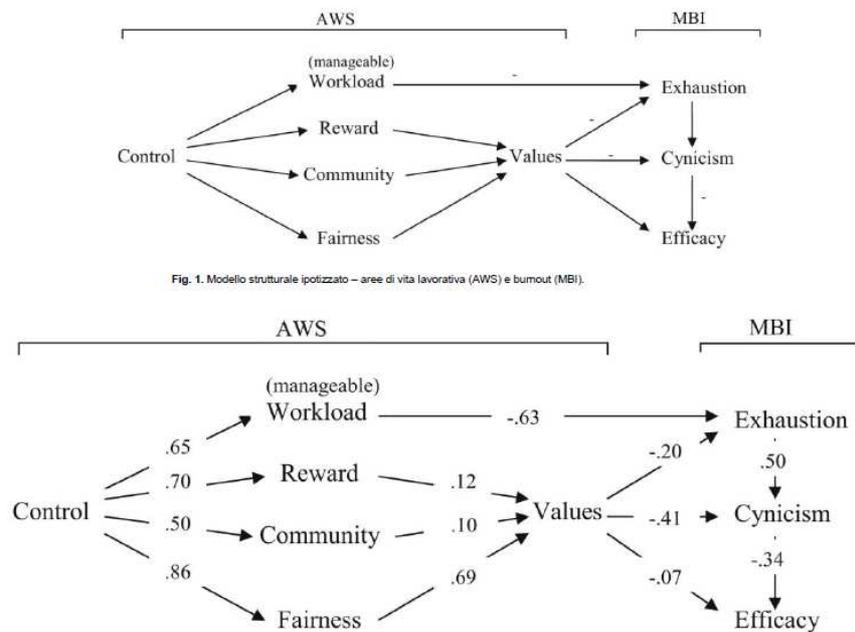
attentamente su quanto sia importante allineare i propri valori con quelli dell'organizzazione.

Questo modello è stato sviluppato da Leiter e Maslach nel 2004. Si tratta di un modello strutturale che specifica le interrelazioni tra le sei aree di lavoro e le loro relazioni complessive con le tre sfaccettature del burnout (nel modello di Maslach: esaurimento emotivo, cinismo/depersonalizzazione e professionalità/ridotta efficacia personale).

In primo luogo, vengono proposti i percorsi standard tra le tre sfaccettature del burnout: l'esaurimento predice il cinismo, che predice negativamente l'efficacia. In secondo luogo, da una prospettiva concettuale, si propone che non tutte e sei le aree del lavoro si riferiscano direttamente alle tre sfaccettature del burnout, ma che vi sia piuttosto un'interazione complessa: il carico di lavoro dovrebbe avere una relazione diretta con l'esaurimento; si prevede che il controllo sia correlato al carico di lavoro, alla ricompensa, all'equità e alla comunità; si ipotizza che i valori medino le relazioni di tutte le aree (ad eccezione del carico di lavoro) con le tre sfaccettature del burnout.

La logica del ruolo centrale del controllo risiede nell'assunto che i dipendenti modellano la loro vita lavorativa (nello specifico tutte le altre dimensioni) nella misura in cui possono partecipare a decisioni importanti ed esercitare autonomia professionale. Poiché la dimensione dei valori riflette la coerenza complessiva nelle altre aree della vita lavorativa, ad essa è attribuito un ruolo di integrazione/mediazione tra le sei aree della vita lavorativa e del burnout. Il modello è stato testato e prevalentemente confermato in diversi studi di validazione.

Nella figura seguente viene riportato il grafico in cui si analizzano le correlazioni tra le varie dimensioni sopra citate prendendo come riferimento uno dei due campioni considerati nello studio di Maslach.¹⁴



Considerando un modello alternativo per l'analisi dei fattori socio-ambientali e lavorativi, è importante citare il modello di Cooper. Il suo approccio teorico aiuta a definire quali sono le principali fonti di stress sul posto di lavoro, concepite proprio come “pressioni” dell'ambiente sul soggetto, suddividendole in cinque macrocategorie:

- Ruolo nell'organizzazione; in questa area si distingue ambiguità di ruolo, ossia mancanza di chiarezza rispetto al compito, e conflitto di ruolo, caratterizzato da richieste, da parte dei superiori, tra loro incompatibili;

¹⁴ Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster, (Eds.), Research in occupational stress and well-being: Vol. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies: 91-134. Oxford, UK: JAI Press/Elsevier

- Relazioni di lavoro; questo aspetto si riferisce alle sfide legate nell'interazione con colleghi, figure di autorità o collaboratori. Include, ad esempio, le diverse dinamiche di leadership, che possono variare tra stili autoritari e democratici. In certi contesti, l'approccio eccessivamente diretto può generare tensione e scontento, mentre in altre situazioni un eccessivo approccio permissivo può causare incertezza e conflittualità.
- Lo sviluppo di carriera; questo punto riguarda le sfide associate alla progressione professionale e al percorso di carriera, il quale può diventare una fonte di stress per coloro che hanno ambizioni pronunciate di distinguersi e raggiungere posizioni socioeconomiche elevate, specialmente quando tali aspirazioni si rivelano insoddisfatte. La competizione tra colleghi per ottenere incarichi di maggior prestigio rappresenta anch'essa un potenziale fattore di stress.
- La conciliazione vita-lavoro; questo aspetto riguarda la mancanza di separazione tra la vita lavorativa e quella privata (work-life balance).
- La struttura e il clima lavorativo; questo ultimo punto considera gli elementi fondamentali che possono aiutare il professionista nel creare un senso di “appartenenza all’organizzazione”.

Volendo analizzare invece i fattori individuali che anticipano la comparsa dei sintomi di burnout, si riportano:

- Variabili anagrafiche; tra le variabili anagrafiche, l'età è un punto che ha suscitato numerose discussioni tra diversi autori. Secondo Maslach, i sintomi del burnout risultano più comuni tra i giovani, le cui aspettative vengono deluse e troncate dalla rigidità delle strutture lavorative. Inoltre, la stessa autrice ha osservato che i lavoratori più giovani, non sposati e alle prime armi nella carriera, sembrano maggiormente esposti rispetto a quelli più anziani e con famiglia,

indipendentemente dal genere. Uno studio di Williams rivolto a infermieri, assistenti sociali ed insegnanti ha identificato una stretta correlazione, in particolare tra le donne.

- Tratti di personalità; diversi autori hanno individuato alcune caratteristiche di personalità che potrebbero svolgere un ruolo chiave nell'insorgenza del burnout. Tra queste caratteristiche spiccano la bassa autostima, l'impulsività, la rabbia, l'introversione, il forte bisogno di approvazione e l'uso di meccanismi difensivi inadeguati. Infine, anche la mancanza di consapevolezza dei propri limiti può contribuire al fenomeno.
- Aspetti motivazionali; una dimensione particolarmente rilevante riguarda il significato personale attribuito al lavoro, l'eccessivo coinvolgimento, le aspettative eccessive o irrealistiche e le scelte intraprese non tanto sulla base di motivazioni autentiche, ma piuttosto guidate da bisogni conflittuali o da sensazioni di onnipotenza.¹⁵

1.4 Alcune strategie per ridurre il burnout

In letteratura si trovano alcune strategie per prevenire l'insorgere del burnout, di seguito ne vengono elencate cinque, applicabili a livello organizzativo:

- Sviluppo dello staff: una prima strategia riguarda lo sviluppo del personale. Questo può essere raggiunto stabilendo obiettivi più realistici, creando programmi formativi per ottimizzare l'efficienza delle mansioni, implementando sistemi di

¹⁵ De Carlo, N.A., Falco, A., Capozza, D. (a cura di), Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva. Milano: FrancoAngeli, 2013.

monitoraggio e feedback a breve termine e creando gruppi di supporto per favorire un ambiente di sostegno reciproco;

- Cambiamenti di lavoro e nelle strutture di ruolo: altro aspetto cruciale è l'apporto di cambiamenti nel lavoro e nelle strutture di ruolo. Questo può includere la limitazione del numero di pazienti assistiti, la pianificazione equilibrata tra attività gratificanti e meno gratificanti, l'impiego di personale ausiliario per garantire opportunità di riposo e il sostegno per l'impiego a tempo parziale. Incentivare inoltre lo sviluppo di carriera per l'intero staff contribuisce a creare un ambiente più bilanciato;
- Sviluppo della gestione: questo punto può essere realizzato attraverso programmi di formazione e sviluppo per il personale, implementando sistemi di supervisione al fine di fornire un feedback regolare sulle performance dei supervisori;
- Soluzione del problema organizzativo e momento decisionale: è essenziale istituire meccanismi di gruppo formali per affrontare questioni organizzative e risolvere conflitti. Incrementare l'autonomia del personale e coinvolgerlo nelle decisioni favorisce un ambiente più partecipativo e inclusivo.
- Obiettivi chiari e compatibili: infine, è fondamentale sviluppare obiettivi chiari e compatibili all'interno dell'organizzazione. Questo può includere l'adozione di un modello di gestione ben definito e un'attenzione prioritaria alla formazione e alla ricerca come obiettivi principali del programma aziendale.¹⁶

I fattori situazionali svolgono un ruolo preponderante nell'insorgere del burnout, richiedendo spesso cambiamenti a livello lavorativo, di squadra o organizzativo per

¹⁶ Maeran R., Boccato A., Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni. LED Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto, 2016.

affrontare le problematiche sottostanti. Tuttavia, è possibile adottare delle azioni anche a livello individuale al fine di minimizzarne l'insorgenza:

- Dare priorità al proprio benessere: È essenziale rinnovare le energie fisiche ed emotive e incrementare la capacità di concentrazione. Mettere l'accento su abitudini salutari come il sonno adeguato, una dieta equilibrata, l'esercizio fisico regolare, il coinvolgimento sociale e pratiche quali la meditazione, la tenuta di un diario e il contatto con la natura. Incrementare l'investimento in attività che rigenerano l'energia, riservando momenti per il riposo e lontani dal contesto lavorativo.
- Rivedere la prospettiva personale: Sebbene il riposo e il relax siano utili per attenuare l'esaurimento e aumentare l'efficacia personale, non sono completamente utili nell'agire sulle cause profonde del burnout. Al rientro in ambiente lavorativo, potrebbe essere necessario affrontare nuovamente carichi di lavoro incompatibili, conflitti insormontabili o risorse insufficienti. Pertanto, è essenziale auto-analizzare molto attentamente il proprio mindset. È necessario valutare quali aspetti siano immutabili e quali possano essere modificati, ad esempio può essere utile prendere in considerazione la possibilità di delegare compiti al fine di liberare tempo ed energia per altre attività significative, creare relazioni positive e di supporto. In caso di sensazione di inefficacia una strategia utile può essere il cercare assistenza o opportunità di sviluppo. Nel caso manchi il riconoscimento, può essere efficace impegnarsi nello sviluppo di un proprio brand personale per evidenziare il proprio contributo.
- Limitare l'esposizione ai fattori di stress lavorativi: È importante individuare attività e relazioni che generano stress e adottare strategie per gestirli. Ciò potrebbe implicare una revisione delle aspettative da parte di colleghi, clienti e familiari riguardo agli impegni assunti e alle regole di collaborazione. Nel caso in

cui si riscontrino resistenze, è necessario spiegare che tali cambiamenti sono finalizzati a migliorare la produttività a lungo termine e a preservare il benessere.

- Cercare connessioni: Per contrastare il burnout, in particolare quando è legato a cinismo ed inefficacia, è fondamentale instaurare relazioni interpersonali significative e investire nello sviluppo personale e professionale. Trovare mentori e coach che possano aiutare a stabilire relazioni positive e identificare opportunità di apprendimento può essere estremamente efficace.

Il burnout può talvolta apparire insuperabile, ma è fondamentale considerare il sentimento di oppressione come un segnale, non come una condanna a lungo termine. Attraverso la comprensione dei sintomi e delle cause, oltre all'attuazione delle seguenti strategie, è possibile iniziare a tracciare una roadmap che pone la prevenzione come obiettivo principale. Infine, è opportuno sottolineare come l'esperienza del burnout, sebbene inizialmente negativa, possa fungere da punto di svolta verso una direzione più sostenibile per la carriera e una vita più appagante e salutare, a patto che si riesca ad interpretarla in maniera costruttiva e proattiva.¹⁷

¹⁷ <https://hbr.org/2016/11/beating-burnout?registration=success>

CAPITOLO 2

2.1 Revisione della letteratura e approcci teorici alla cortesia

Al fine di comprendere appieno il concetto della cortesia linguistica (politeness), si cita la definizione dell'autrice Escandell Vidal Victoria, che nel 1996 la definisce come “*un insieme di norme sociali stabilite da ogni società che proibisce alcune forme di condotta e ne favorisce altre*”.

Sempre secondo l'autrice la cortesia è caratterizzata da alcune peculiarità:

- È utile al fine di facilitare i rapporti sociali e per moderare l'aggressività;
- È definibile sia come un insieme di modalità strategiche che sono utili ad una determinata scelta linguistica rispetto ad un'altra, sia come un insieme di norme;
- Costituisce un terreno per negoziare;
- Rappresenta i rapporti interpersonali negli assi potere/solidarietà, distanza/prossimità etc.¹⁸

La maggior parte delle ricerche che studiano il concetto della cortesia si colloca in due diverse prospettive teoriche con approcci diametralmente diversi: una orientata verso la pragmalinguistica e l'altra più sociologica.

Il primo approccio, esplicitato in maniera esaustiva dal modello di Brown e Levinson nel 1987, individua le regole generali che sottostanno alle diverse manifestazioni linguistiche della cortesia nelle varie culture nei principi di cooperazione di Grice e nel concetto di "faccia" di Goffman.

¹⁸ Escandell Vidal M. Victoria, Introducción a la pragmática, Ariel Linguística, 1996.

Il secondo approccio, mettendo in discussione gli assunti fondamentali del modello di Brown e Levinson, inizia la ricerca definendo la cortesia attraverso la percezione dei parlanti e giudicando la cortesia o la scortesia in base ai contesti generati dalle differenti situazioni. La cortesia diventa quindi un concetto dinamico per cui è difficile stabilire un modello che la possa prevedere a causa della diversità delle variabili sociali e individuali coinvolte.¹⁹

Come Haugh evidenzia, la principale differenza tra questi due approcci è che il primo promuove una visione universalistica, sostenendo che la cortesia sia concettualizzata allo stesso modo in tutte le culture e che le differenze nelle strategie riflettano "*divergenze nelle strutture che costituiscono lingue diverse e le norme che ne regolano l'uso*", invece il secondo si rifà più ad una prospettiva relativistica, identificando nelle diversità degli approcci strategici linguistici il riflesso di una differente interpretazione della cortesia nei diversi universi culturali.²⁰

Affianco a questi due differenti orientamenti si è sviluppato progressivamente un terzo approccio che cerca di fare una sintesi di alcuni aspetti complementari presenti sia nel primo che nel secondo, inserendoli in un quadro socio-cognitivo. L'obiettivo del terzo orientamento è quello di stabilire modelli di comportamento linguistico regolare basati sul contesto culturale. Le ipotesi formulate all'interno di questa prospettiva si dimostrano particolarmente utili nell'apprendimento delle lingue, e sono coerenti con l'attenzione della glottodidattica per il ruolo della consapevolezza metaculturale nell'acquisizione di competenze comunicative efficienti e adeguate. Ciò mira a superare lo stereotipo diffuso che classifica alcune culture come intrinsecamente più cortesi di altre.²¹

¹⁹ Watts R., *Politeness*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.

²⁰ Haugh M., "Revisiting the conceptualisation of politeness in English and Japanese", in *Multilingua*, 23: 85-109, 2004.

²¹ Mazzotta P., *Il ruolo della cortesia nella formazione della competenza interculturale*, Studi di Glottodidattica, 4, 71-89, Università degli Studi di Bari, 2007.

Anche se sono presenti tre approcci differenti, il primo, ovvero quello che adotta una visione universalistica, rappresentata il principale nello studio della cortesia. Si fonda sulle teorie della cortesia di Lakoff e dal modello di Brown e Levinson, il quale ingloba il "principio di cooperazione" formulato da Grice. Questo principio è stato presentato per la prima volta dall'autore durante una lezione alla Harvard University nel 1967. Sempre Grice afferma che i nostri dialoghi sono *"tipici esempi di comportamento, almeno in qualche misura, cooperativo; ciascun parlante riconosce un intento o una serie di intenti più o meno comuni o almeno una direzione condivisa di comune accordo"*.²²

A seguito di ciò, Grice postula il principio generale noto come il "principio di cooperazione", che si sviluppa in quattro diverse categorie: quantità, qualità, relazione e modo, ognuna delle quali comprende una serie di massime. Questo principio generale sostiene che i partecipanti a un'interazione comunicativa tendono naturalmente a cooperare tra loro, e si combina con un altro costrutto, chiamato "faccia" e coniato da Goffman. Questo termine si riferisce non alla percezione personale di sé, ma al *"valore sociale positivo che una persona reclama efficacemente per sé stessa attraverso il comportamento che altri assumono che abbia durante un determinato contatto sociale"*.²³

Per proteggere questa immagine pubblica, le persone adottano strategie per evitare situazioni che potrebbero minacciare la loro immagine (chiamate "avoidant face-work"). Ad esempio, utilizzano formule di cortesia quando danno ordini o fanno richieste, o adottano tattiche per affrontare argomenti delicati. Se, per un qualche motivo, si verifica un atto minaccioso, anche se involontario, come ad esempio una gaffe, si cerca di *"conferire uno status accreditato all'incidente - di riconoscerlo come una minaccia che merita attenzione ufficiale diretta - e di procedere a correggerne gli effetti"*.²⁴ Queste

²² Grice H. P., "Logic and conversation", in P. Cole, J. L. Morgan Syntax and Semantics 3: Speech Acts, Academic Press, New York, 1975.

²³ ibidem

²⁴ Goffman E., Interaction Ritual. Essays on Face-to-face Behavior, Pantheon Books, New York, 1967.

correzioni possono includere reazioni vocali come urla di sorpresa e alcune interiezioni, che possono consistere in suoni spesso onomatopeici (ad esempio, "eeh," "puah," "ahi," "ops," etc.) o esclamazioni (come "diamine," "cribbio," etc.), che le persone utilizzano per gestire fatti imbarazzanti che potrebbero accadere in pubblico, come cadere per strada o sporcare i propri vestiti.²⁵

Brown e Levinson prendono in prestito il concetto di "faccia" da Goffman, ma lo suddividono in due aspetti correlati: la "faccia negativa," che è collegata alla volontà di ciascun adulto di non subire intrusioni nel proprio spazio, imposizioni o restrizioni alla propria libertà d'azione, e la "faccia positiva," che è legata al desiderio di una persona di essere accettata e non giudicata dagli altri.²⁶ Autori diversi hanno fatto una distinzione simile nel concetto di "faccia," usando una terminologia differente per riferirsi a questi due aspetti, come "distanza vs coinvolgimento",²⁷ "deferenza vs solidarietà".²⁸

Qualsiasi atto linguistico che mette in pericolo l'immagine dell'interlocutore durante uno scambio verbale costituisce un pericolo per la sua "faccia" (face-threatening act). Considerato che pure una richiesta apparentemente innocua può rappresentare un'imposizione lesiva della "faccia negativa". Secondo Brown e Levinson, gli individui in una società dispongono del raziocinio per decidere quale strategia di cortesia usare al fine di realizzare il face-threatening act.²⁹

²⁵ Goffman E., 1981, *Forms of Talk*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, 1981.

²⁶ Brown P., Levinson S., *Politeness. Some Universals in Language Usage*, Cambridge University Press, Cambridge, 1987.

²⁷ Tannen D., *That's not What I Meant*, Ballantine Books, New York, 1986.

²⁸ Scollon C., Scollon S. W., *Intercultural Communication: A Discourse Approach*, Blackwell, Cambridge, 1995.

²⁹ *ibidem*

2.2 La cortesia nel contesto lavorativo e relazionale

Quando si impiega la maggior parte della giornata impegnati nel lavoro, stabilire e mantenere rapporti positivi con i colleghi diventa una necessità di primaria importanza. Uno degli aspetti chiave nell'instaurare un buon ambiente lavorativo riguarda il sostegno reciproco tra colleghi e il personale, unito a una solida capacità di comprensione, che dovrebbe costantemente caratterizzare il luogo di lavoro. Questi elementi rivestono un'importanza cruciale poiché contribuiscono significativamente non solo al benessere personale, ma anche alla soddisfazione professionale, favorendo un clima aziendale equilibrato, rilassato e, conseguentemente, produttivo.

Il coltivare relazioni positive sul posto di lavoro pone come conseguenza primaria la creazione e il mantenimento di un'atmosfera tranquilla, rendendo così l'intera giornata lavorativa più piacevole e salutare, riducendo al minimo i fattori stressanti. Oltretutto, si aggiunge che uno stato mentale e fisico positivo apre le porte a una comunicazione più aperta e agevole, favorisce le interazioni, stimola il lavoro di squadra e inevitabilmente implica un aumento tangibile della produttività.

Quando ci si concentra sull'istaurazione e la crescita di relazioni lavorative soddisfacenti diventa essenziale il ruolo della comunicazione; infatti, molte problematiche interpersonali che possono emergere nel contesto lavorativo spesso derivano da una comunicazione inefficace e problematica. Costruire relazioni positive richiede la capacità di comprendere e ascoltare gli altri, oltre al saper mantenere un comportamento coerente con le parole espresse. Adattare lo stile comunicativo in base all'interlocutore e rispondere in modo appropriato comporta notevoli vantaggi, prestando altresì attenzione ai segnali di comunicazione sia verbali che non verbali.

Per avere una migliore comprensione della prospettiva altrui, è essenziale sentirsi liberi di porre domande, consentendo così agli altri di esprimere liberamente le proprie opinioni. È cruciale anche saper ascoltare attentamente le risposte e le riflessioni altrui, infatti l'uso di domande appropriate costituisce un metodo efficace per incentivare gli altri a condividere i propri pensieri e sentimenti, e così facendo viene favorita la creazione di una connessione più stretta tra gli interlocutori, appunto in misura maggiore quando le persone si sentono ascoltate e comprese.

È anche di fondamentale importanza adottare un approccio comunicativo improntato al tatto e alla diplomazia, oltre al saper sviluppare le competenze necessarie per gestire conflitti con successo o prevenirne l'emergere. Ad esempio, in caso di disaccordi con un collega, può essere utile dedicare il tempo necessario per instaurare una discussione pacata, al fine di raggiungere una soluzione che soddisfi entrambe le parti coinvolte. In più, per costruire la fiducia sul luogo di lavoro è essenziale basare le relazioni su comportamenti che dimostrino responsabilità e affidabilità, ad esempio il rispettare gli impegni e le scadenze prefissate. La fiducia tra colleghi favorisce una maggiore considerazione reciproca e aumenta la probabilità che le singole esperienze, giudizi e opinioni siano riconosciuti e apprezzati, contribuendo al prestigio professionale complessivo.

Il rispetto reciproco costituisce la base di ogni relazione solida ed equilibrata. Trattare gli altri con rispetto, manifestare tolleranza ed empatia sono atteggiamenti che vengono riconosciuti e che contribuiscono a migliorare l'ambiente lavorativo. È essenziale a tal fine creare le fondamenta per un ambiente di lavoro costruttivo, in cui si valorizzano e si raccolgono in modo positivo diverse prospettive e idee. Implementare tale approccio in un contesto lavorativo può promuovere una sensazione di positività costante, mostrare considerazione verso i colleghi significa apprezzare le loro opinioni e idee, dimostrandosi

in grado di comprenderle e rispettarle in ogni circostanza. Questo stimola il dialogo e l'integrazione, agevolando lo sviluppo di relazioni efficaci e vantaggiose che contribuiscono al benessere dell'intero gruppo.

L'essenza autentica del concetto di "cortesia" assume una gamma di sfumature e significati diversi, ma tutti convergono verso un concetto centrale: la creazione di relazioni positive, sia nel contesto lavorativo che in quello personale. La cortesia va al di là di semplici gesti gentili verso i colleghi o i membri di un gruppo di lavoro, non trattandosi solo di svolgere compiti per aiutare o agevolare gli altri ma assumendo un significato che abbraccia un panorama molto più vasto. Tramite la pratica della cortesia, si stabilisce un equilibrio cruciale per garantire un'ottima dinamica di lavoro di squadra e si riescono a facilitare i processi produttivi.

I team che operano con successo lavorano in simbiosi, con un obiettivo comune e un profondo rispetto per le responsabilità e il benessere di ogni membro. La cortesia, quindi, deve essere considerata come un meccanismo sociale e relazionale che agevola il raggiungimento degli obiettivi lavorativi, soprattutto all'interno di un contesto di gruppo. Nonostante l'evoluzione del panorama del lavoro grazie all'avvento dello smart working, il valore della cortesia rimane invariato. In un'azienda in cui la collaborazione e la formazione di gruppi sono fondamentali, la cortesia diventa ancor più rilevante.

All'interno dell'ambiente lavorativo, un clima cortese favorisce una collaborazione più proficua, consentendo di ottenere risultati migliori in un periodo di tempo ridotto, di conseguenza la produttività aumenta e con essa il benessere generale dell'intero team. Oltre a ciò, instaurare relazioni cortesi con i colleghi spinge i lavoratori a concentrarsi maggiormente sui loro task lavorativi, diminuendo le distrazioni esterne e agevolando quindi la creazione di un contesto in cui ci si sente sicuri, favorendo altresì la

realizzazione delle ambizioni personali senza la paura di non essere compresi o, peggio ancora, criticati.

La letteratura conferma che interagire e sviluppare rapporti cortesi con le persone con cui si condivide la quotidianità permette di iniziare la giornata lavorativa con la mentalità adeguata a raggiungere gli obiettivi in modo efficace e veloce, e questo inevitabilmente si traduce nel conseguimento di risultati significativi per le organizzazioni.

Nel tempo si sono sviluppate diverse teorie riguardanti la cortesia e tutte partono dalla consapevolezza che la comunicazione sia considerata un elemento potenzialmente corrosivo per l'armonia all'interno di un team di lavoro. Con essa, infatti, si può incorrere nel rischio di offendere un collega o dire qualcosa di poco gradito, e un comportamento cortese è necessario al fine di prevenire queste possibili situazioni.

Diverse azioni comunicative possono rappresentare un vero e proprio pericolo per l'equilibrio sociale, il quale è strettamente correlato a tre variabili:

- Il grado di distanza sociale tra comunicatore e destinatari;
- La natura del rapporto di potere che si instaura tra le due parti;
- Le conseguenze e i costi che inevitabilmente derivano da tale atto.

Questa dinamica dipende dal fatto che, quando le persone interagiscono nella sfera sociale, temono di non essere in grado di trasmettere un'immagine positiva di sé agli altri e pertanto si aspettano un certo riconoscimento e apprezzamento. Se la comunicazione in questione rischia di danneggiare tale aspetto personale e sociale, diventa dannosa e, di conseguenza, pericolosa. Qualsiasi azione che limiti l'autonomia individuale diventa potenzialmente pericolosa e pertanto va evitata. Per fare un esempio, un rimprovero, un'accusa o anche solo l'evidenziazione di possibili divergenze rappresentano segnali comunicativi che possono intaccare l'immagine dell'interlocutore. La cortesia in tal senso

può essere considerata un'autentica soluzione e difesa che è in grado di contrastare, o almeno di limitare le perdite nel processo comunicativo, preservando così l'efficienza dei vari gruppi di lavoro.

Tale processo può implicare un atteggiamento volto a sopprimere i disaccordi, un atteggiamento che affonda le sue radici più profonde nel concetto di "groupthink", ossia l'emergere di un pensiero collettivo e uniforme che tende ad unire tutti i componenti del gruppo.

Questa teoria, sviluppata dallo studioso Janis nel periodo che va dal 1968 al 1982, ha preso in considerazione principalmente contesti militari o politici in cui storicamente sono state prese importanti decisioni. Il groupthink si manifesta attraverso alcune costanti che permettono di riconoscere una serie di processi chiari e ricorrenti all'interno del gruppo.

In primo luogo, si osserva che i partecipanti, cioè i membri del gruppo, operano e collaborano non basandosi su un pensiero critico, ma attraverso un tacito accordo e una condivisione di idee; ne consegue che l'aspetto critico dell'organizzazione risulti praticamente assente, oltre al fatto che i singoli membri del gruppo adottano un atteggiamento di chiusura ideologica evitando di esprimere apertamente le proprie opinioni o punti di vista che, se manifestati in modo eccessivo, potrebbero rappresentare una critica all'intero gruppo. Sostanzialmente questo fenomeno si verifica con l'obiettivo di tutelare l'integrità e la coesione organizzativa che ogni gruppo dovrebbe possedere. Nel contesto del processo di groupthink, se un singolo componente inizia a sviluppare, esprimere o diffondere un pensiero divergente o contrastante rispetto all'opinione dominante, si espone al rischio di essere prontamente richiamato dagli altri membri del gruppo o, in alcune situazioni, persino dal leader stesso. Questo accade poiché il comportamento del singolo viene percepito come potenzialmente pregiudizievole per lo spirito e il funzionamento complessivo del gruppo. Inevitabilmente, in un contesto del

genere, nessun membro si sente a proprio agio nel condividere disaccordi o presentare un punto di vista alternativo alla maggioranza. Questo scenario spinge quindi l'individuo a ritenere di essere l'unico a pensare in modo differente rispetto agli altri partecipanti e, di conseguenza, si adegua all'uniformità e alla conformità del gruppo, rispettando così un accordo implicito tra i partecipanti.

In secondo luogo, la consapevolezza che i membri del gruppo condividano un pensiero uniforme, supportato da un forte consenso, spinge l'individuo a considerare che questa prospettiva potrebbe costituire la verità effettiva. Questo potrebbe avviare un processo di riduzione del pensiero critico, mettendo a rischio la capacità di individuare errori o rischi pratici nelle decisioni prese. Nel contesto iniziale del groupthink, uno degli elementi costanti è la presenza di un leader riconosciuto e affermato, che introduce in modo subdolo l'idea di una necessità di accordo generale, e questo accordo spesso emerge come l'unica soluzione valida per garantire un buon funzionamento del gruppo. Questa dinamica può diventare ancora più accentuata e coerente, specialmente se il gruppo si trova in uno stato di isolamento, sotto pressione o percepisce l'esigenza di adottare misure concrete per far fronte a minacce o pericoli che potrebbero minare l'unità del gruppo stesso o l'ambiente lavorativo, con conseguente deterioramento dei processi funzionali. Inoltre, i membri del gruppo potrebbero dimostrarsi poco motivati a battersi in modo attivo per le proprie idee e valori. Prevale dunque la salvaguardia della struttura del gruppo anziché la crescita personale e il sostegno delle proprie visioni, e al fine di impedire che questo accada, è necessario adottare alcune precauzioni e con attenzione evitare atteggiamenti nocivi.

Per evitare di imbattersi nel groupthink, è opportuno evitare di dominare il gruppo o di adottare comportamenti che puntino a sopraffare gli altri membri. Al contrario, si dovrebbe incoraggiare l'idea che ciò che conta è la comprensione, il rispetto e la tutela

dell'integrità del gruppo, evitando sentimenti di superiorità verso gli altri. È importante adottare un'ottica costruttiva che metta tutti i partecipanti su un piano paritario, evitando gerarchie o preminenze.

L'obiettivo da trasmettere al gruppo non è la necessità di concordare sempre, ma piuttosto il far comprendere che la collaborazione e l'integrazione di diverse prospettive costituiscono una forza trainante, un potenziale vantaggioso per rendere il gruppo autenticamente collaborativo e ben organizzato, al fine di raggiungere gli obiettivi e le mete prefissate. In vista di ciò, è essenziale sollecitare e stimolare ogni membro a esprimere il proprio punto di vista e le proprie idee, anche attraverso confronti individuali, se necessario. Tutti i dissensi e le varie opinioni contrastanti devono essere considerati come elementi validi per il benessere del gruppo, da affrontare con attenzione.

Le divergenze stesse dovrebbero essere considerate come opportunità di costruttivo scambio e base per il confronto, anziché come fonte di conflitto. Prima di prendere qualsiasi decisione, infatti, è cruciale condurre un'analisi approfondita dei problemi attraverso un dialogo che promuova e garantisca l'emergere di soluzioni efficaci.

In sintesi, per perseguire un percorso congruente con l'obiettivo di una collaborazione funzionale, è essenziale adottare strategie anti-groupthink. Questo richiede l'esame individuale di ciascuna idea e proposta da parte di ogni membro, riconoscendo che l'attuazione di collaborazioni pratiche ed etiche può essere in grado di condurre ad una risoluzione positiva e costruttiva per l'intero gruppo. In questo contesto, la cortesia assume un ruolo di primaria rilevanza, infatti mediante l'adempimento di pratiche cortesi è possibile anticipare le problematiche e i limiti che potrebbero innescare processi e circoli viziosi, mettendo a repentaglio l'efficienza e l'efficacia del gruppo.

L'obiettivo è sviluppare un ciclo virtuoso basato su un pensiero critico e costruttivo, comprendendo come affrontare e prevenire eventuali problematiche. Le conflittualità

devono essere evitate, senza attribuire insuccessi a singoli individui, ma piuttosto ampliando la visione all'intero gruppo, considerandolo come un'unica entità che opera collettivamente. Una comunicazione funzionale e piacevole deve essere promossa tra i membri, basandosi su principi di cortesia e di una rete relazionale sana. Il concetto di cortesia diventa quindi sempre più essenziale e, in certi casi, fondamentale per prevenire la comparsa di problemi di tale natura.

Attraverso la pratica della cortesia, anche un semplice atto comunicativo acquista valore, perciò il ruolo del leader può diventare costruttivo piuttosto che distruttivo, portando alla costituzione di gruppi di lavoro validi e ben organizzati.

Uno degli obiettivi fondamentali di un'azienda è massimizzare la produttività dei dipendenti al fine di portare a termine il lavoro, e ciò implica sfruttare appieno ogni minuto investendo in modo intelligente e concreto tutte le risorse disponibili. Se un lavoratore dispone di tempo aggiuntivo, può impiegarlo per la formazione professionale, partecipazione a eventi o per ottenere riconoscimenti mediante l'assolvimento di altre mansioni aziendali.

Le esperienze personali dei dipendenti possono rappresentare un fattore non trascurabile di influenza diretta sull'attività lavorativa e le aziende dovrebbero tenerne conto. Oggi, i lavoratori conducono nella maggior parte dei casi due esistenze parallele: una parte della loro vita è dedicata al ruolo di dipendenti, mentre l'altra riguarda la sfera privata, spesso messa in secondo piano. Attraverso l'implementazione di specifiche misure e tecniche, il lavoro può risultare più agevole, ed è fondamentale evitare disordine mentale e adottare criteri che conducano a un metodo efficace, massimizzando le performance. Pur affrontando compiti intrinsecamente complessi, esistono modalità per facilitarne l'esecuzione senza eliminare le sfide positive che possono emergere, ma evitando gli ostacoli superflui. Pertanto, adottare un approccio che indichi la direzione, agevolando un

avanzamento coeso, scorrevole e tranquillo, è una strategia che sicuramente vale la pena adottare.

Frequentemente, ciò che costituisce un problema nell'ambiente lavorativo non è l'attività in sé, bensì le modalità di esecuzione. La metodologia attraverso cui viene svolto il lavoro non solo influenza le abitudini, ma anche gli atteggiamenti, che non sempre risultano adeguati. La gestione del tempo emerge come uno dei fattori primari che possono agevolare o complicare il lavoro. La puntualità, parte integrante della cortesia, rappresenta una virtù propria che incide sull'efficienza. Iniziare tardi o arrivare in ufficio in ritardo non rappresenta solo un atteggiamento inadeguato, ma anche poco cortese, con possibili conseguenze gravi. Adottare orari definiti e rispettarli agevola l'andamento del lavoro e apre la strada all'evitamento di sfide superflue, ritardare l'esecuzione di un compito influisce sui risultati, specialmente quando il rimando è protratto nel tempo. Il rischio maggiore che si corre in questi casi è quello di compromettere la tranquillità, un elemento necessario per condurre un'attività serena e costruttiva. Operare con serenità e calma rappresenta un aspetto di estrema importanza, in quanto offre il tempo necessario per anticipare imprevisti e ridurre l'ansia. Spesso, infatti, si segue una routine nelle proprie attività quotidiane e la si protrae nelle attività successive, a meno che circostanze esterne non richiedano un cambiamento di strategia. Ciò, tuttavia, non semplifica il lavoro, anzi, può rendere le cose ancora più complesse.

Si aggiunge che attualmente disponiamo di mezzi tecnologici che possono essere di enorme supporto nel lavoro e accelerare il processo in maniera significativa; pertanto, è fondamentale sfruttare appieno tutte le risorse a disposizione per completare le attività in tempi brevi e con la massima efficienza. Indubbiamente, per ottenere risultati eccellenti, occorre una dose di sacrificio, soprattutto per raggiungere un livello di competenza professionale che, nella maggior parte dei casi, deriva da un processo di duro lavoro.

Tuttavia, grazie all'impatto della cortesia, spesso il carico di lavoro può essere percepito come più leggero o, in alcuni casi, persino piacevole. In sintesi, per rendere il lavoro più agevole, è necessario adottare criteri ragionevoli, mantenere un impegno costante, collaborare con gli altri e cercare di mantenere il controllo sull'organizzazione delle attività lavorative.³⁰

2.3 La cortesia nella comunicazione

Per raggiungere i propri obiettivi e le proprie aspirazioni professionali, è assolutamente cruciale saper sviluppare le competenze comunicative. Ciascun individuo dispone di uno stile comunicativo personale che adatta a seconda delle situazioni in cui ci si trova. Quando si adegua l'approccio comunicativo ad un individuo o ad un gruppo diverso dal proprio è fondamentale tenere presenti alcuni elementi essenziali: in primo luogo si dovrebbe rispettare la cultura di appartenenza dell'interlocutore, regolare il tono di voce, fare attenzione al linguaggio utilizzato e alle parole scelte, modulare il proprio linguaggio corporeo e soprattutto considerare le diverse modalità attraverso cui l'interlocutore preferisce ricevere le informazioni, che possono essere di natura visiva o uditiva.

Questi sono aspetti di vitale importanza poiché hanno un impatto notevole sul modo in cui vengono percepite e assimilate le informazioni che vengono veicolate.

Sapere comunicare in modo efficace e persuasivo è di grandissima rilevanza, specialmente in ambito professionale, come ad esempio durante i colloqui con i candidati per le posizioni aperte, situazioni in cui si cerca una promozione o un aumento di

³⁰ Bianchi A., Di Giovanni P., *La forza della cortesia. Come fa rendere i gruppi di lavoro*, Torrazza Piemonte, Torino, 2020.

stipendio, oppure quando si cerca l'approvazione di un collega o di un superiore per un progetto o una campagna in corso.

Una delle modalità più efficaci per raggiungere il proprio successo personale è imparare a conoscere sé stessi e saper costruire relazioni efficaci. Importante è anche tenere in mente che non esiste uno stile comunicativo giusto o ideale; è auspicabile rispettare le diverse modalità di comunicazione delle persone con cui si interagisce e capire che lo stile comunicativo personale può variare nel tempo, in quanto si tratta di un elemento estremamente dinamico.

La comprensione del proprio stile comunicativo e di quello delle persone con cui si comunica influisce notevolmente sulla modalità in cui ci si relaziona con gli altri; infatti, quando ci si trova di fronte a individui riservati o estroversi è necessario adattare la comunicazione in funzione loro. Nel complesso, apprendere come sviluppare una comunicazione costruttiva, integrando tutti questi elementi, è fondamentale per instaurare un buon rapporto con l'interlocutore.

Oggi, nel contesto lavorativo, il contatto con i colleghi è costante. Quando si parla di comunicazione sul luogo di lavoro ci si riferisce a una forma di comunicazione che riguarda direttamente le attività lavorative. È quindi di vitale importanza saper come e quando comunicare in modo efficace sul campo professionale e un approccio corretto alla comunicazione può rivelarsi cruciale per ridurre fraintendimenti, rafforzare l'equilibrio e la soddisfazione del team, promuovere la collaborazione e costruire fiducia. Nonostante lo sviluppo di una comunicazione efficace all'interno di un gruppo richieda tempo e dedizione, il gruppo stesso sarà senza dubbio preparato meglio per affrontare situazioni difficili che possono emergere in situazioni impreviste. Una comunicazione efficace infatti aiuta a individuare gli ostacoli e a sviluppare le capacità necessarie per gestirli ed eliminarli.

È importante sottolineare come la comunicazione sia un processo bidirezionale, che implica uno scambio continuo di informazioni tra due o più persone, anche attraverso mezzi non verbali. Grazie a uno stile comunicativo consapevole e adeguato si stimola il senso di appartenenza dei dipendenti, i quali si sentono maggiormente incentivati a partecipare attivamente. Ciò porta ad un aumento della produttività e contribuisce a creare un ambiente di lavoro sano e orientato alla cultura organizzativa. Inoltre, una comunicazione efficace contribuisce a ridurre i conflitti e promuove la fidelizzazione, che a sua volta migliora notevolmente l'efficienza del lavoro, e favorisce un clima basato su relazioni positive e trasparenti tra i membri del team, contribuendo a ridurre al minimo il rischio di ostacoli o interferenze nel processo lavorativo.

Attraverso l'implementazione di un sistema lavorativo incentrato su un ambiente sereno si possono conseguire svariati vantaggi, tra cui la collaborazione efficace tra colleghi, la quale implica la tranquillità di poter esprimere liberamente il proprio punto di vista senza timore di problemi o conflitti. Si crea quindi in questo modo un ambiente propizio in cui si sviluppa un clima di comprensione, intesa reciproca e connessione. La collaborazione avviene in modo produttivo e costruttivo, e i problemi vengono affrontati con cognizione e cooperazione, senza gerarchie o la presenza di un "primo" o "ultimo". In un tale contesto, la cortesia assume un carattere particolare, con atteggiamenti basati sulla simpatia, l'altruismo e l'equità.

La comunicazione svolge un ruolo essenziale nell'ambiente lavorativo che beneficia della cortesia. Attraverso lo sviluppo e la promozione della cortesia e di un clima cortese, le conversazioni diventano un trampolino di lancio per il successo del gruppo. Per comprendere appieno questo processo, è importante riflettere sulle regole generali e condivise che le persone tendono a seguire durante una conversazione o un qualsiasi atto comunicativo.

Adattarsi all'altro in una conversazione, con uno scambio reciproco di idee, consente a ciascun interlocutore di esprimersi liberamente, sapendo di essere compreso e rispettato da chi si ha di fronte. È fondamentale monitorare l'efficacia dello scambio attraverso feedback, cercando di individuare i segnali inviati dall'interlocutore e, se necessario, sollecitando ulteriori chiarimenti. La parte più significativa di una conversazione spesso risiede in ciò che non viene detto, nei messaggi non espliciti e nella comunicazione non verbale. Le persone infatti tendono a non esplicitare con la parola alcune parti del loro pensiero durante una conversazione poiché non sempre è possibile rappresentare la complessità di un punto di vista o della realtà grazie alla rielaborazione verbale.

Una comunicazione efficace è in grado anche di creare un terreno fertile per la presentazione di soluzioni ai problemi e strategie vincenti, mantenendo viva l'importanza e il valore del gruppo. Durante il teamwork, i flussi di informazioni aumentano soprattutto se la comunicazione è diretta e aperta a tutti, senza quegli ostacoli che rendono difficile la diffusione delle informazioni. È essenziale mantenere un livello elevato di confronto, evitando discussioni prive di scopo pratico. Quando chi parla utilizza forme di cortesia linguistica, spesso si crea infatti una dimensione di solidarietà tra il parlante e l'ascoltatore, soddisfacendo il desiderio inconscio di quest'ultimo di sentirsi veramente compreso e ascoltato.

La maggior parte delle persone vive costantemente con l'attenzione rivolta al pensiero altrui, interrogandosi continuamente su cosa gli altri possano pensare, e di conseguenza si tende a modificare il proprio comportamento e le proprie parole. Tuttavia, instaurando un clima di cortesia adeguato, le tensioni tendono a dissolversi autonomamente, e non vi

è più il desiderio di controllare gli altri, ma piuttosto di collaborare e coesistere come un gruppo unito.³¹

La prima dimensione che va promossa è il rispetto e la considerazione per gli altri, senza l'impulso di primeggiare o di apparire come il più dominante, ed è dimostrato come la cortesia sia particolarmente efficace nel processo di eliminazione o riduzione del controllo, dato che è in grado di agire in modi diversi al fine di promuovere una condivisione omogenea, coerente e chiara.

È facile pensare come in un contesto strutturato in questo modo diventi difficile eliminare o respingere idee e proposte a priori. Chi ha un'idea o un progetto può esprimerlo con serenità, sapendo che verrà accettato e discusso senza la sensazione di competizione o conflitto. Di conseguenza, c'è una maggiore inclinazione a comprendere gli altri e le loro prospettive, promuovendo una collaborazione che contribuisce a creare una visione che sarebbe difficile da sviluppare da soli.

In questo caso, si specifica che la manifestazione della cortesia dipende da varie influenze, tra cui

- Le modalità personali;
- La propensione individuale;
- Il bagaglio culturale acquisito.³²

In generale, durante una comunicazione i partecipanti cercano attivamente di cooperare in modo completo, evitando di compromettere la propria immagine. Per raggiungere questo obiettivo vengono spesso utilizzate strategie volte a evitare situazioni potenzialmente imbarazzanti o dannose per la propria reputazione. Un esempio di queste

³¹ Bianchi A., Di Giovanni P., *Che cos'è la cortesia, Alle basi della comunicazione e della vita sociale*, Torrazza Piemonte, 2020.

³² www.ilsileno.it/wp

situazioni potrebbero essere le gaffe, che spesso comportano reazioni inopportune, mentre un altro esempio riguarda l'uso di un linguaggio meno informale in contesti formali o pubblici.

Le strategie comunicative scelte sono solitamente mirate a facilitare la trasmissione delle informazioni e a rispettare il contesto in cui la comunicazione si presenta. In questo senso, una comunicazione può essere considerata efficace quando c'è un forte focus sulla cortesia.

L'organizzazione, in particolar modo, gioca un ruolo significativo nella soddisfazione dei partecipanti, ma può anche causare insoddisfazione quando un membro del gruppo o una parte di esso comincia a sentirsi estraneo al gruppo; in questi casi è importante gestire attentamente l'organizzazione e le dinamiche di gruppo per evitare sentimenti di esclusione o estraneità. In questa tipologia di situazioni è fondamentale adottare strategie atte a consentire a ciascun individuo di stabilire un legame con il gruppo, attraverso un processo di identificazione e integrazione all'interno del proprio team.

L'obiettivo principale è favorire un alto tasso di coinvolgimento negli individui, in modo che si sentano parte integrante e componenti attivi del gruppo e possano trovare la propria posizione all'interno di un sistema basato su una collaborazione reciproca e continua. Attraverso un coinvolgimento totale che coinvolge tutti i membri del team si promuove un miglioramento costante delle prestazioni lavorative e si sviluppa un senso di responsabilità, un piacere nel collaborare e un sentimento condiviso nel dover contribuire al successo del proprio gruppo di lavoro. Quando un membro del gruppo reprime i propri sentimenti o si sente inibito è più probabile, infatti, che sviluppi sensazioni di disagio e

inizi a sentirsi estraneo, percependo un senso di non appartenenza al contesto lavorativo e sociale.³³

Questo insieme di emozioni spesso origina da imprevisti, obiettivi inaccessibili e frustranti, e ostacoli apparentemente insormontabili. In questi casi, è importante adottare un approccio che favorisca l'apertura e la comunicazione all'interno del gruppo, incoraggiando i membri a condividere le loro sfide e le loro aspirazioni in modo che il gruppo possa collaborare per superare gli ostacoli e lavorare insieme verso obiettivi comuni.

Tutto questo porta alla conclusione che l'ambiente lavorativo in cui si opera potrebbe non riflettere appieno i propri desideri o gli obiettivi di vita, e l'organizzazione stessa può essere vista come un processo di adattamento e di inserimento nel contesto lavorativo. Questa percezione varia da individuo a individuo a seconda delle emozioni e delle sensazioni personali, poiché le emozioni di una persona sono profondamente legate agli eventi che coinvolgono la sua sfera emotiva, influenzando di conseguenza le prestazioni lavorative e l'approccio verso gli obiettivi prefissati.

Quando si presenta un'opportunità reale di miglioramento la motivazione tende a crescere, spingendo il lavoratore a impegnarsi ulteriormente, e questo ci fa comprendere che la motivazione è intrinsecamente legata alla possibilità di raggiungere gli obiettivi. Nonostante ciò, in alcuni casi si può verificare l'effetto opposto, in cui si pensa che se un'azienda è intrinsecamente produttiva, allora ogni singolo lavoratore si sentirà naturalmente motivato a dare il massimo.

³³ Bianchi A., Di Giovanni P., Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Conoscenze di base per orientarsi e agire, Really New Minds, Torrazza Piemonte, Torino, 2022, pp.140

Il clima aziendale e la presenza di una leadership efficace sono fattori cruciali per mantenere elevati livelli di motivazione e di produttività. La base di tutto questo processo è, senza dubbio, una solida motivazione da parte dei dipendenti, la quale è essenziale per ottenere prestazioni di alto livello e per raggiungere rapidamente gli obiettivi aziendali o di gruppo. Attraverso un approccio incentrato sulla cortesia e sull'empatia, è possibile cercare di comprendere cosa sia necessario e utile per mantenere alta la motivazione all'interno del gruppo.

Spesso si sottovaluta il significativo valore della cortesia in un contesto lavorativo, trascurando i potenziali rischi di un ambiente che trascura il concetto e l'atteggiamento della cortesia stessa. In realtà, esistono meccanismi imprescindibili, come precedentemente analizzato, che possono notevolmente migliorare le prestazioni individuali sul lavoro, portando a risultati sorprendenti.

Una delle competenze cruciali da apprendere nell'ambito lavorativo è sicuramente l'adozione di un atteggiamento adeguato ad affrontare con calma e lucidità gli imprevisti e gli ostacoli comuni nei contesti professionali e sociali. Quando la situazione prende una piega spiacevole o poco favorevole, il gruppo di lavoro tende a mettersi in posizione difensiva. Tuttavia, seguendo la strategia suggerita dalla cortesia, si può contrastare efficacemente il rischio di insicurezza e chiusura verso gli altri, favorendo l'integrazione e creando una base solida da cui partire per affrontare le sfide. Il dottor Parisio Di Giovanni e la dottoressa Adele Bianchi, nei loro studi dedicati al concetto di cortesia fanno riferimento al rischio di "*group fleeing from thinking*" (fuga di gruppo dal pensiero). Questo termine indica infatti il pericolo concreto che il lavoro e il processo decisionale, possano trasformarsi in una forma di ansia sociale dalla quale è difficile sfuggire.³⁴

³⁴ ibidem

CAPITOLO 3

3.1 Introduzione

Riprendendo il concetto di burnout, esso viene definito come una sindrome di esaurimento emotivo, di depersonalizzazione e di ridotta realizzazione personale. Dunque, uno stato di sofferenza, di difficoltà, derivante da un'esperienza lavorativa percepita come estenuante e che porta i lavoratori a diventare apatici, cinici, indifferenti e distaccati dall'ambiente di lavoro. Nei casi più gravi tale sindrome può comportare gravi ripercussioni psicologiche e rischia di abbassare drasticamente la qualità del lavoro delle persone, causando assenteismo e un alto turnover.

Adottando dei comportamenti di cortesia e promuovendo un atteggiamento positivo verso i colleghi, si vuole ipotizzare l'esistenza di una correlazione negativa tra la messa in atto di tali comportamenti e le tre dimensioni del burnout (esaurimento emotivo, ridotta efficacia personale, depersonalizzazione).

A tal fine, gli obiettivi specifici che si voleva raggiungere tramite la ricerca sono stati:

- determinare il grado generale di burnout e il livello di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta efficacia personale nel campione dei rispondenti;
- determinare le correlazioni tra il grado di burnout e i punteggi ottenuti sulle tre scale e variabili quali: genere, età, livello di istruzione, anzianità lavorativa, settore professionale;
- definire le correlazioni tra l'importanza che si dà alla cortesia e l'adozione di comportamenti positivi sul luogo di lavoro e il burnout.

3.2 Materiali, metodi e risultati

3.2.1 Dettagli e caratteristiche del campione

I destinatari dello studio riguardano una platea trasversale di lavoratori. Obiettivo dello studio era anche quello di non porre limiti di età, al fine di rilevare se ci fossero differenze significative tra categorie generazionali differenti.

Il campione è costituito da 123 soggetti lavoratori. Nelle tabelle presentate qui di seguito si riporta un riepilogo delle principali caratteristiche dei soggetti coinvolti:

Hanno partecipato alla ricerca 52 uomini (42%) e 71 donne (58%):

Genere		
	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
<i>Donne</i>	71	57,72
<i>Uomini</i>	52	42,27
<i>Totale</i>	123	100

Tabella 1 - Genere dei rispondenti

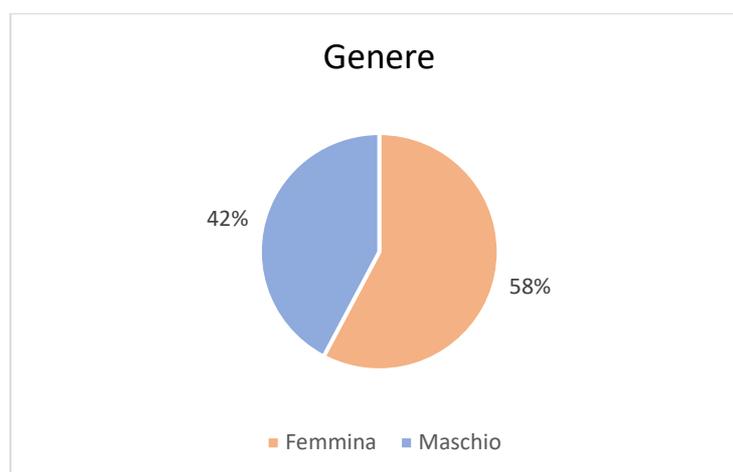


Grafico 1 – Genere dei rispondenti

Di questi, 47 hanno un'età compresa tra i 20 e i 30 anni (38,2%), 39 hanno un'età compresa tra i 31 e i 50 anni (31,7%) e 37 hanno più di 50 anni (30,1%):

Fasce di età		
	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
<i>20-30 anni</i>	47	38,21
<i>31-50 anni</i>	39	31,70
<i>50+ anni</i>	37	30,08
<i>Totale</i>	123	100

Tabella 2 – Fasce di età dei rispondenti

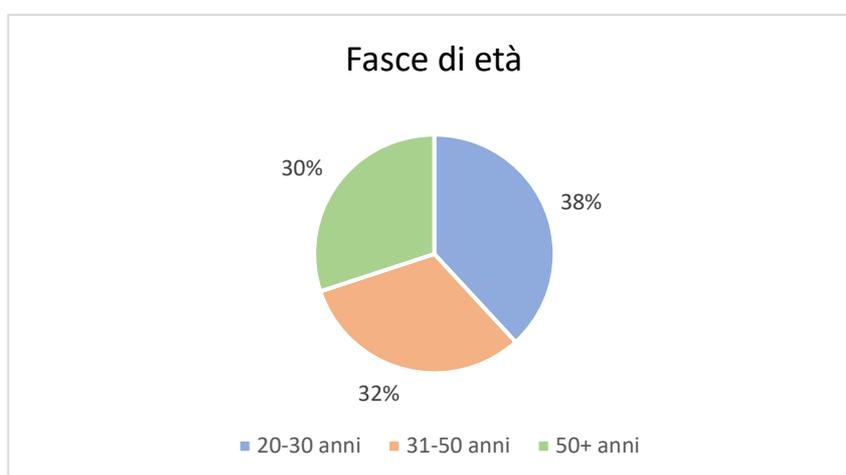


Grafico 2 – Fasce di età dei rispondenti

Per quanto riguarda il livello di istruzione, 75 hanno completato la laurea magistrale (61%), 27 la laurea triennale (22%), 21 la scuola secondaria di secondo grado (17%):

Livello di istruzione		
	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
<i>Laurea Magistrale</i>	75	60,97
<i>Laurea Triennale</i>	27	21,95
<i>Scuola secondaria II grado</i>	21	17,07
<i>Totale</i>	123	100

Tabella 3 – Livello di istruzione dei rispondenti

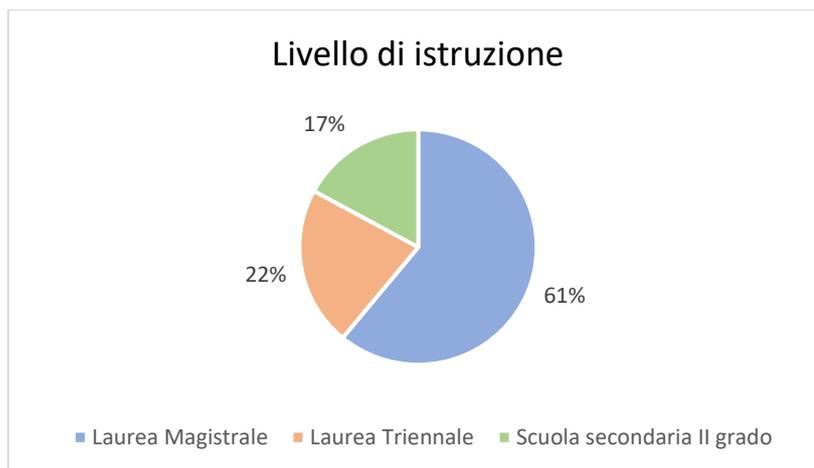


Grafico 3 – Livello di istruzione dei rispondenti

Sull'anzianità lavorativa, 44 rispondenti hanno un'anzianità che varia dai 0-5 anni (36%), 12 che va dai 5-10 anni (10%) e 67 di oltre 10 anni (54%):

Anzianità lavorativa (1)		
	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
<i>0-5 anni</i>	44	35,77
<i>10+ anni</i>	67	54,47
<i>5-10 anni</i>	12	9,75
Totale	123	100

Tabella 4 – Anzianità lavorativa dei rispondenti (1)

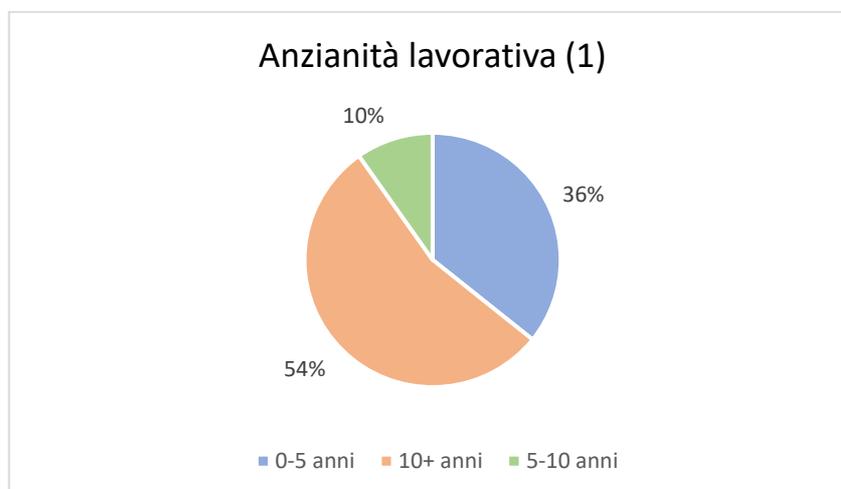


Grafico 4 – Anzianità lavorativa dei rispondenti (1)

Al fine di rendere maggiormente significativa l'analisi, si è deciso di accorpare l'anzianità lavorativa in due macroaree, considerando 0-10 anni e 10+ anni. Il risultato finale vede quindi 56 rispondenti con un'anzianità compresa tra 0-10 anni (45,5%) e 67 con un'anzianità di 10+ anni (54,5%):

Anzianità lavorativa (2)		
	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
<i>0-10 anni</i>	56	45,5
<i>10+ anni</i>	67	54,5
<i>Totale</i>	123	100,0

Tabella 5 – Anzianità lavorativa dei rispondenti (2)

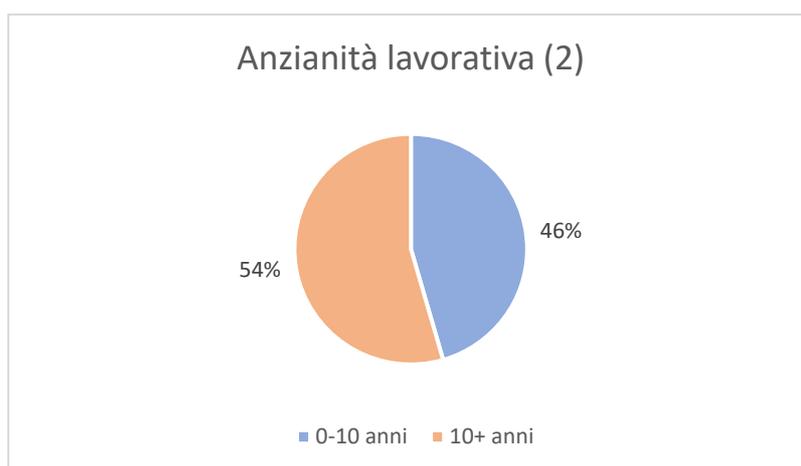


Grafico 5 – Anzianità lavorativa dei rispondenti (2)

Il settore lavorativo dei partecipanti allo studio trova risposte più frequenti nei settori:

- commercio al dettaglio e vendite (22 rispondenti, 17,9%);
- educazione (17 rispondenti, 13,8%);
- finanza e contabilità (17 rispondenti, 17,8%);
- produzione e manifatturiero (10 rispondenti, 8,1%);
- pubblica amministrazione e servizi governativi (9 rispondenti, 7,3%);
- salute e assistenza sanitaria (23 rispondenti, 18,7%);

- ristorazione e servizi alimentari (6 rispondenti, 4,9%).

I dettagli maggiori vengono riportati nella seguente tabella:

Settore lavorativo		
	<i>Frequenza</i>	<i>Percentuale</i>
<i>Alberghiero e turismo</i>	1	0,8
<i>Arte, intrattenimento e media</i>	2	1,6
<i>Automotive</i>	1	0,8
<i>Benessere e organizzazione</i>	1	0,8
<i>Commercio al dettaglio e vendite</i>	22	17,9
<i>Edilizia e costruzioni</i>	1	0,8
<i>Educazione</i>	17	13,8
<i>Finanza e contabilità</i>	17	13,8
<i>Legale</i>	1	0,8
<i>Moda</i>	1	0,8
<i>Produzione e manifatturiero</i>	10	8,1
<i>P. A. e servizi governativi</i>	9	7,3
<i>Riscaldamento</i>	1	0,8
<i>Ristorazione e servizi alimentari</i>	6	4,9
<i>Salute e assistenza sanitaria</i>	23	18,7
<i>Scienza e ricerca</i>	3	2,4
<i>Tecnologia dell'informazione (IT)</i>	5	4,1
<i>Trasporti e Logistica</i>	2	1,6
Totale	123	100,0

Tabella 6 – Settore lavorativo dei rispondenti

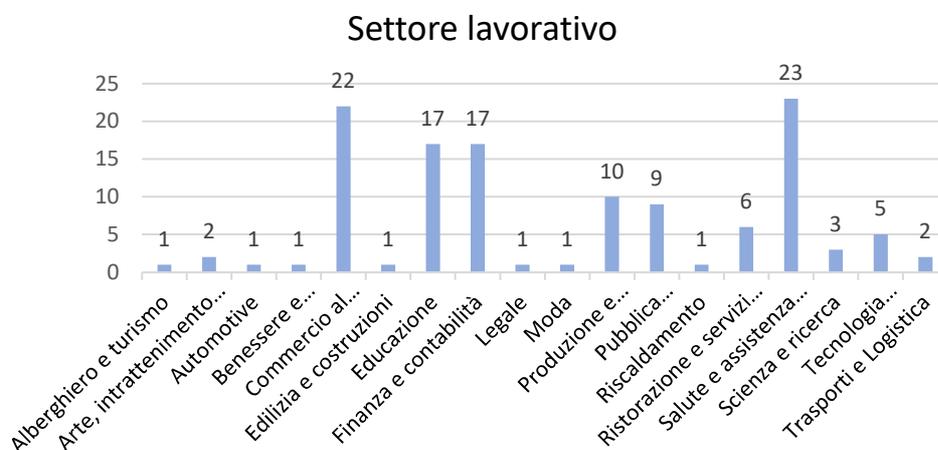


Grafico 6 – Settore lavorativo dei rispondenti

3.2.2 Il Maslach Burnout Inventory (MBI)

Christina Maslach, insieme alla collega Susan Jackson nel 1981 ha pubblicato la prima versione del “Maslach Burnout Inventory” (MBI). La versione originale di questo questionario è composta da 22 domande. Essa richiede al soggetto di valutare la frequenza e l'intensità con cui sperimenta sintomi, effetti e stati emotivi legati al suo lavoro. Nei primi anni '80, Christina Maslach visitò la sede della Stanford University di Firenze, dando vita al progetto di adattare una versione italiana del MBI, elaborata dalla stessa Maslach. Questa versione è stata applicata a circa 350 individui impegnati in diverse professioni di assistenza, come medici, infermieri, psicologi, assistenti sociali e insegnanti. I risultati ottenuti hanno mostrato una configurazione fattoriale per alcuni aspetti diversa dai risultati ottenuti dalla Maslach. Per ottenere una verifica più affidabile dell'equivalenza strutturale tra le versioni americana e italiana del MBI, le è stato suggerito di aumentare il numero di soggetti e mantenere o ampliare la varietà delle professioni di assistenza rappresentate. Una successiva indagine ha quindi coinvolto un campione di notevole ampiezza, composto da 1126 operatori impegnati in varie attività di assistenza. Nella seconda pubblicazione del manuale del MBI del 1986, vengono solamente indicate le risposte in termini di frequenza. Inizialmente, il questionario MBI era rivolto alle professioni assistenziali, ovvero quelle che comportano una grande interazione emotiva tra l'operatore e l'utente (ad es. psicologi, operatori sociali e volontari, insegnanti, medici, ecc.). Nel tempo, però, il suo impiego si è esteso a tutte le tipologie di lavori che implicano un costante contatto con il pubblico o con individui svantaggiati.

Per quanto riguarda le diverse correlazioni tra le caratteristiche degli operatori e il grado di burnout riportato dalla scala, esistono diversi studi in letteratura. Riguardo agli aspetti epidemiologici della sindrome del burnout, non sembra esserci un accordo unanime tra gli autori, sebbene vi sia un certo grado di coincidenza per alcune variabili come età,

sesto, stato civile, turni di lavoro, anzianità professionale e sovraccarico lavorativo. Per quanto riguarda le caratteristiche sociodemografiche, gli studi riportati in letteratura indicano generalmente che non esiste una relazione significativa tra burnout e variabili demografiche. Tuttavia, alcuni studi evidenziano una correlazione negativa con l'età una correlazione positiva con lo stato di single e l'assenza di figli.³⁵ In uno studio diverso sembra che il sesso, ma non l'età, influisca sul burnout, poiché gli uomini mostrano livelli più alti di depersonalizzazione.³⁶ Nello studio di Padula, tra le tre dimensioni del burnout, quella in cui si sono riscontrate differenze statisticamente significative tra i due sessi è l'esaurimento emotivo; le donne sono infatti più propense ad essere "emotivamente esauste" più facilmente.³⁷ Questo dato è supportato anche da Maslach, la quale afferma che le donne manifestano più frequentemente l'esaurimento emotivo. Lo studio condotto da Bellani non ha individuato differenze significative per quanto riguarda la situazione familiare, il livello professionale, il numero di ore lavorative settimanali e il tempo trascorso a contatto con gli utenti.³⁸ Addirittura, sembra che nemmeno il numero di anni di esperienza abbia un'influenza significativa sullo sviluppo del burnout, confermando quanto suggerito da Miller.³⁹ Questo risultato è in linea con le conclusioni di Bellani, le quali indicano che l'affaticamento professionale è più strettamente correlato all'intensità che alla "cronicità" del contatto con il paziente.

In questo caso studio è stata utilizzata una versione ridotta del MBI, ovvero il Maslach Burnout Inventory-GS (MBI-GS), composto da 16 items anziché da 22. Esso misura le

³⁵ Maslach C. (1982), *Burnout, The Cost of Caring*. Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ.

³⁶ Dorz S., Novara C., Sica C, Sanavio E. (2004). *La sindrome del burnout in operatori sanitari a contatto con malati di AIDS: variabili predittive*. Dipartimento di Psicologia Generale Università di Padova. *G Ital Med Lav Erg* 2004; 26:2, 114-118.

³⁷ Padula M.S., Ilari G., Baraldi S., Guaraldi G.P. Ferretti E., Musiani V., Svampa E., Venuta M. (2008). *Il burnout nella Medicina Generale: personalità del medico e personalità del paziente*. Università di Modena e Reggio Emilia. *Rivista della Società Italiana di Medicina Generale*, N. 4, Agosto 2008, 42 - 47.

³⁸ Bellani M., Furlani F., Gnechi M., Pezzotta P, Trotti E, Bellotti G. *Burnout and related factors among HIV/AIDS health care workers*. *AIDS Care* 1996; 8(2): 207-221.

³⁹ Miller D (1992). *Staff stress in HIV health care workers*. *AIDS Care* 1992; 4: 429-432.

tre dimensioni della sindrome di burnout (esaurimento emotivo, depersonalizzazione, ridotta efficacia personale), in cui il lavoratore deve riportare un punteggio da 0 a 7 a seconda della frequenza con cui il soggetto sottoposto al test prova le sensazioni relative a ciascun item. La sottoscala “esaurimento emotivo” rileva come un individuo abbia la sensazione di essere prosciugato emotivamente dal proprio lavoro, la sottoscala “depersonalizzazione” rileva il comportamento di distacco dell’individuo nei confronti del cliente, trattandosi di una sorta di reazione difensiva, e la sottoscala “ridotta efficacia personale” valuta la sensazione di competenza personale percepita dal lavoratore e il desiderio di successo nel collaborare con i colleghi.

Per quanto riguarda il MBI, di seguito vengono presentati gli Alpha di Cronbach per tutte le tre dimensioni del questionario:

Statistiche di affidabilità		
	<i>Alpha di Cronbach</i>	<i>N. di elementi</i>
<i>Esaurimento Emotivo</i>	<i>0,93</i>	<i>5</i>
<i>Ridotta efficacia personale</i>	<i>0,88</i>	<i>6</i>
<i>Depersonalizzazione</i>	<i>0,88</i>	<i>5</i>

Tabella 7 – Alpha di Cronbach per la scala totale del MBI

Di seguito invece vengono presentate le statistiche riferite alle tre dimensioni del burnout, considerando media, mediana, deviazione standard e asimmetria del campione:

Statistiche				
	<i>Esaurimento emotivo</i>	<i>Ridotta efficacia personale</i>	<i>Depersonalizzazione</i>	<i>MBI Totale</i>
<i>Media</i>	<i>3,60</i>	<i>3,26</i>	<i>3,16</i>	<i>3,34</i>
<i>Mediana</i>	<i>3,20</i>	<i>3,00</i>	<i>2,80</i>	<i>3,25</i>
<i>Deviazione standard</i>	<i>1,63</i>	<i>1,39</i>	<i>1,66</i>	<i>0,99</i>
<i>Asimmetria</i>	<i>0,38</i>	<i>0,52</i>	<i>0,55</i>	<i>0,18</i>

<i>Errore standard della asimmetria</i>	0,22	0,22	0,22	0,22
<i>Curtosi</i>	-1,15	-0,83	-0,93	-0,59
<i>Errore standard della curtosi</i>	0,43	0,43	0,43	0,43
<i>Minimo</i>	1,00	1,00	1,00	1,31
<i>Massimo</i>	7,00	6,17	7,00	5,69

Tabella 8 – Statistiche relative alle tre dimensioni del burnout

Di seguito vengono presentati sotto forma grafica i risultati delle tre dimensioni del burnout nei 123 rispondenti:

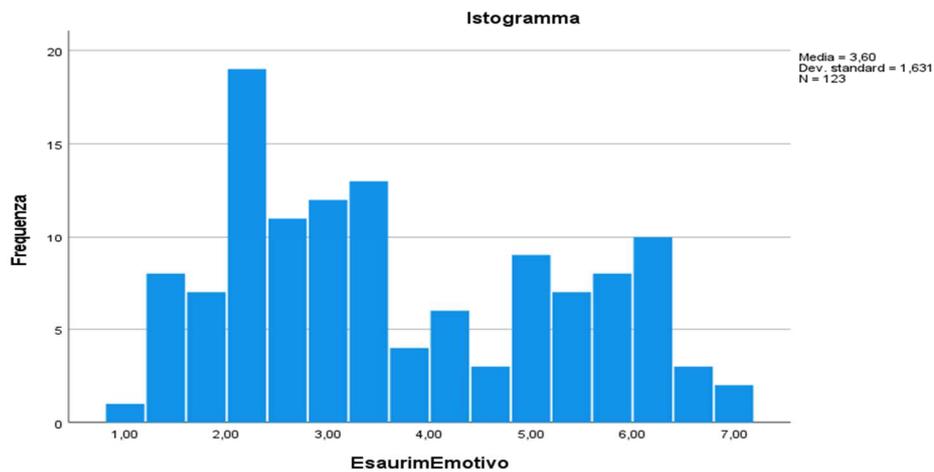


Grafico 7 – Frequenza risposta ai 7 item nella scala Esaurimento emotivo

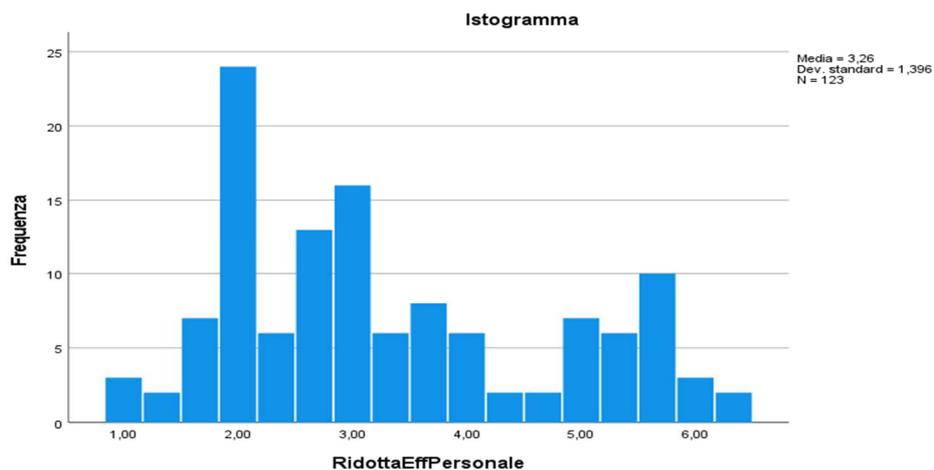


Grafico 8 – Frequenza risposta ai 7 item nella scala Ridotta efficacia personale

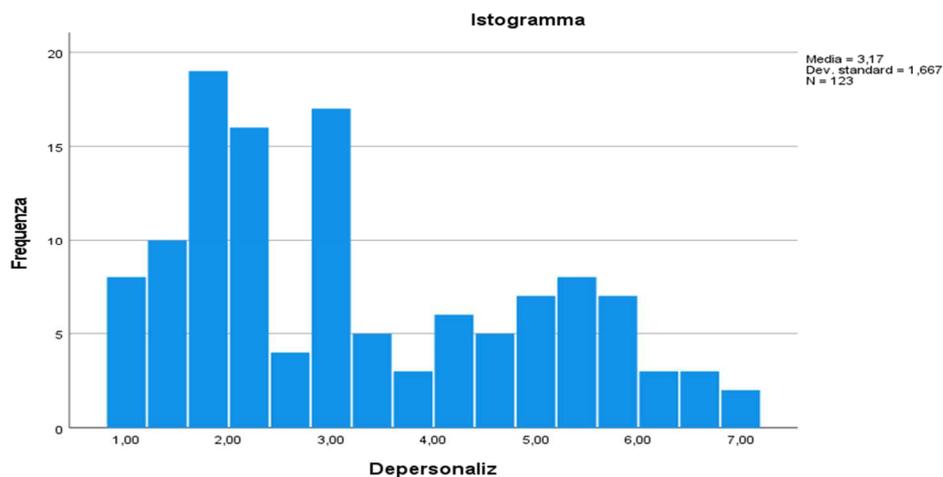


Grafico 9 – Frequenza risposta ai 7 item nella scala Depersonalizzazione

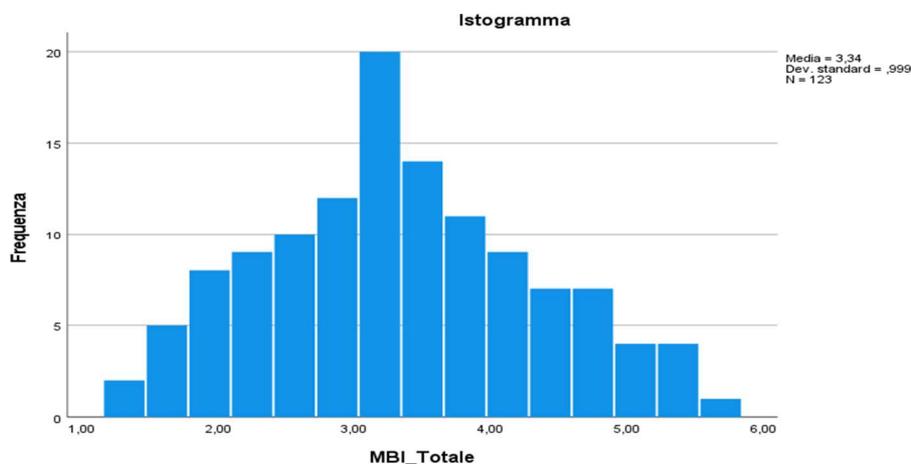


Grafico 10 - Frequenza risposta ai 7 item nella scala totale

Considerazioni:

I risultati emersi dall'analisi con SPSS mostrano una buona affidabilità interna per tutte e tre le sottodimensioni del burnout (alpha di Cronbach). Le risposte dei partecipanti al questionario inoltre mostrano una distribuzione normale delle risposte, come si evince dal Grafico 10. Le risposte dei partecipanti mostrano complessivamente un livello medio-basso di burnout, attestandosi su un valore di poco sotto la mediana.

3.2.3 La cortesia

Per quanto riguarda gli item nella scala della cortesia, di seguito vengono presentate le statistiche descrittive considerate per il calcolo dell'affidabilità e di correlazione item-totale:

Statistiche descrittive				
	<i>Minimo</i>	<i>Massimo</i>	<i>Media</i>	<i>Deviazione std.</i>
<i>CORTESIA_1</i>	1	6	5,12	1,24
<i>CORTESIA_2</i>	2	6	4,53	1,07
<i>CORTESIA_3</i>	1	6	5,32	1,18
<i>CORTESIA_4</i>	1	6	4,53	1,27
<i>CORTESIA_5</i>	2	6	5,24	1,20
<i>CORTESIA_6</i>	2	6	5,24	1,13
<i>CORTESIA_7</i>	1	6	3,98	1,42
<i>CORTESIA_8</i>	1	6	4,78	1,37

Tabella 9 – Statistiche descrittive Scala Cortesia

Al fine di rappresentare a livello statistico il costrutto della cortesia espresso tramite gli 8 item del questionario, si è deciso di effettuare un'analisi fattoriale con il metodo della fattorizzazione dell'asse principale. Attraverso l'analisi fattoriale è stato possibile compattare più variabili in un unico fattore esplicativo. Lo scopo di questa riduzione è stato quello di fornire una sintesi capace di trarre informazioni utili ed immediatamente utilizzabili su un determinato fenomeno non facilmente osservabile come quello della cortesia.

Test di KMO e Bartlett		
<i>Misura di Kaiser-Meyer-Olkin di adeguatezza del campionamento.</i>		0,91
<i>Test della sfericità di Bartlett</i>	<i>Appross. Chi-quadrato</i>	824,55
	<i>gl</i>	28
	<i>Sign.</i>	0,000

Tabella 10 – Test di KMO e Bartlett

Il risultato del test di Kaiser-Meyer-Olkin dimostra che il campione è eccellente in termini di numerosità campionaria. Se il valore del test KMO è maggiore di 0.90, il campione è eccellente. Un valore di KMO tra 0.80 e 0.90 indica la presenza di un buon campione, mentre un valore di KMO tra 0.70 e 0.80 indica un campione accettabile. Tra 0.60 e 0.70 invece il campione è mediocre. Anche il test della sfericità di Bartlett è significativo, per cui le correlazioni della matrice sono sufficientemente elevate da non essere pari a zero.⁴⁰

Di seguito alcune tabelle che riassumono le caratteristiche degli item prima dell'estrazione del fattore:

Varianza totale spiegata						
Fattore	Autovalori iniziali			Caricamenti somme dei quadrati di estrazione		
	Totale	% varianza	% cumulativa	Totale	% varianza	% cumulativa
1	5,38	67,32	67,32	5,07	63,39	63,39
2	0,82	10,27	77,60			
3	0,59	7,38	84,98			
4	0,40	5,07	90,06			
5	0,30	3,84	93,90			
6	0,22	2,86	96,77			
7	0,19	2,39	99,17			
8	0,06	0,82	100,00			

Tabella 11 – Varianza totale spiegata dei fattori

Matrice dei fattori	
	Fattore
	1
CORTESIA_1	0,83
CORTESIA_2	0,76
CORTESIA_3	0,88
CORTESIA_4	0,72
CORTESIA_5	0,93
CORTESIA_6	0,93
CORTESIA_7	0,60
CORTESIA_8	0,61

Tabella 12 – Matrice di correlazione dell'item-fattori

⁴⁰ <https://www.mathsly.it>

Dopo l'analisi fattoriale, si riportano di seguito i dati dell'affidabilità e delle statistiche item-totale della scala della cortesia:

Statistiche di affidabilità	
<i>Alpha di Cronbach</i>	<i>N. di elementi</i>
0,923	8

Tabella 13 – Alpha di Cronbach della scala della cortesia

Statistiche elemento-totale		
	Correlazione elemento-totale corretta	Alpha di Cronbach se viene eliminato l'elemento
<i>CORTESIA_1</i>	0,78	0,90
<i>CORTESIA_2</i>	0,74	0,91
<i>CORTESIA_3</i>	0,83	0,90
<i>CORTESIA_4</i>	0,71	0,91
<i>CORTESIA_5</i>	0,87	0,90
<i>CORTESIA_6</i>	0,88	0,90
<i>CORTESIA_7</i>	0,58	0,92
<i>CORTESIA_8</i>	0,58	0,92

Tabella 14 – Statistiche item-totale della scala della cortesia

Di seguito invece vengono presentate le statistiche riferite alle tre dimensioni del burnout, considerando media, mediana, deviazione standard e asimmetria del campione:

Statistiche	
<i>CORTESIA Totale</i>	
<i>Media</i>	4,84
<i>Mediana</i>	5,12
<i>Deviazione standard</i>	1,00
<i>Asimmetria</i>	-1,28
<i>Errore standard della asimmetria</i>	0,21
<i>Curtosi</i>	0,72
<i>Errore standard della curtosi</i>	0,43
<i>Minimo</i>	1,75
<i>Massimo</i>	6,00

Tabella 15 – Statistiche relative alla scala della cortesia

Di seguito vengono presentati sotto forma grafica i risultati della cortesia nei 123 rispondenti:

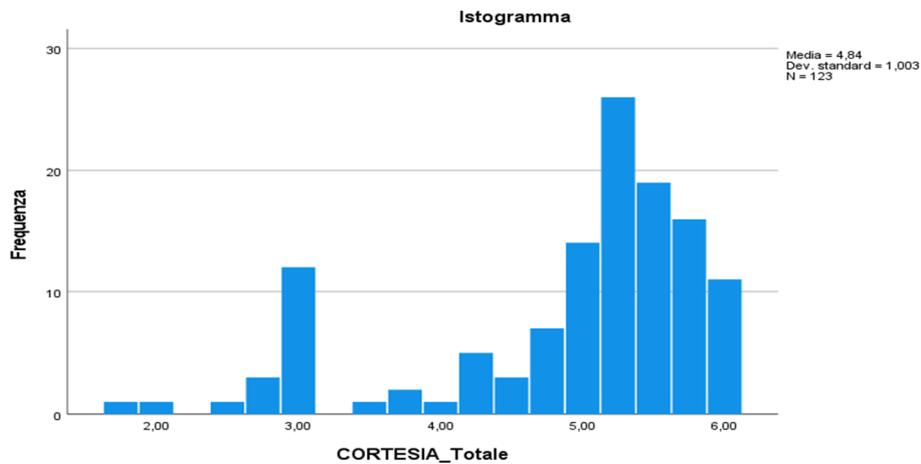


Grafico 11 - Frequenza risposta ai 6 item nella scala Cortesia

Considerazioni:

I dati emersi confermano che il valore percepito dei rispondenti nei confronti della cortesia sia mediamente alto. Vi è la presenza di qualche outlier, ma nel complessivo la maggioranza dei partecipanti ritiene che la cortesia sia un fattore determinante da prendere in considerazione sul luogo di lavoro.

3.2.4 PsyCap

Per introdurre il terzo questionario utilizzato per la ricerca, di seguito descriviamo la cornice teorica di riferimento entro cui lo PsyCap si è sviluppato.

Per promuovere un cambiamento positivo e progressivo nell'approccio al lavoro, la psicologia positiva si è indirizzata verso lo sviluppo di nuovi strumenti. Questo approccio ha due principali filoni di ricerca chiamati "Positive Organizational Scholarship (POS)" e "Positive Organizational Behavior (POB)". Il primo ha origine principalmente da un gruppo di ricerca all'Università del Michigan, mentre il secondo nasce presso il Gallup

Leadership Institute dell'Università del Nebraska. Sebbene entrambi si concentrino sul progresso e miglioramento, il modello del Michigan si concentra principalmente sul livello organizzativo macro, mentre quello del Nebraska si rivolge al livello micro o individuale. Un'altra differenza è che il modello del Michigan include dimensioni psicologiche come compassione e virtù, che possono o meno essere sviluppati e correlati al rendimento lavorativo. Nel modello del Nebraska, le dimensioni psicologiche devono rispondere ai criteri di essere aperte allo sviluppo e collegate ai risultati delle performance per essere incluse. Il concetto di capitale psicologico, noto come PsyCap, si basa direttamente sui principi e criteri del modello del Nebraska. La definizione iniziale del POB è stata "lo studio e l'applicazione di risorse umane orientate in modo positivo e capacità psicologiche che possono essere misurate, sviluppate e gestite in modo efficace per il miglioramento delle performance". Nel corso degli anni, molte dimensioni psicologiche e capacità sono state considerate per essere studiate e testate in questo modello. Tra quelle ritenute più pertinenti ai criteri definiti ci sono l'efficacia personale, la speranza, l'ottimismo e la resilienza.

Tra questi quattro costrutti, l'autoefficacia ha sicuramente una base teorica più consolidata in letteratura, disponendo di più riferimenti nella ricerca sperimentale, con Bandura come autore chiave di riferimento. Parlando di autoefficacia, Bandura si riferisce alla stima che le persone hanno della propria abilità nel compiere specifici compiti. Ad esempio, un insegnante potrebbe essere chiesto quanto sia competente nell'ispirare la classe o nell'affrontare i problemi in modo innovativo. Nelle formulazioni più recenti, si considera anche una dimensione di autoefficacia generalizzata, che si riferisce a un insieme di compiti o azioni come quelli svolti sul posto di lavoro.

La dimensione della speranza invece deriva dagli studi di Snyder, che la definisce come "uno stato motivazionale positivo basato su un senso interattivamente derivato di successo (energia orientata agli obiettivi) e come percorsi (pianificazione per raggiungere

l'obiettivo)". Le due componenti di energia orientata agli obiettivi e pianificazione per raggiungerli rendono di fatto la speranza particolarmente rilevante nel favorire l'automotivazione, l'autonomia e le azioni contestualizzate. La speranza può essere concepita anche come un tratto caratteristico dell'individuo, ma esiste una parte significativa che può essere sviluppata. Diverse strategie per sviluppare la speranza sono collegate alle tecniche di sviluppo individuale e alla revisione degli obiettivi, quando necessario, per evitare aspettative irrealistiche.

La terza dimensione psicologica è l'ottimismo. L'ottimismo è uno stile attributivo che spiega gli eventi positivi in termini di cause personali, permanenti e pervasivi, mentre gli eventi negativi sono spiegati con cause al di fuori di sé, momentanee e derivate da situazioni esterne. Come la speranza, l'ottimismo può essere appreso e sviluppato, e i suoi contributi potenziali al miglioramento del rendimento lavorativo sono stati dimostrati empiricamente.

L'ultima capacità rilevata dallo PsyCap è la resilienza, definita come "la capacità sviluppabile di riprendersi o risollevarsi da avversità, conflitti, fallimenti o anche eventi positivi, progressi e crescenti responsabilità". Variabili provenienti dalla clinica e dalla psicologia positiva che contribuiscono alla resilienza includono le dimensioni fisiologiche, cognitive ed emotive, nonché il contesto sociale in cui la persona agisce.

Le misure dello PsyCap hanno dimostrato di correlarsi con diverse dimensioni in specifiche ricerche sui docenti, come ad esempio: la motivazione; il burnout e la soddisfazione lavorativa; il coinvolgimento lavorativo; l'autostima collettiva.⁴¹

Come modalità di rilevazione delle quattro dimensioni, il questionario PsyCap è composto da 12 item con 6 alternative di risposta (1= Molto in disaccordo, 2=Disaccordo, 3=Poco in disaccordo, 4=Poco d'accordo, 5=D'accordo, 6= Molto d'accordo).

⁴¹ <https://psycap.supsi.ch/materiali/presentazione-del-modello/>

Per quanto riguarda lo PsyCap, di seguito vengono presentati gli Alpha di Cronbach per tutte le quattro dimensioni del questionario:

Statistiche di affidabilità		
	<i>Alpha di Cronbach</i>	<i>N. di elementi</i>
<i>Efficacia</i>	0,91	3
<i>Speranza</i>	0,87	4
<i>Resilienza</i>	0,85	3
<i>Ottimismo</i>	0,82	2

Tabella 16 – Alpha di Cronbach delle scale dello PsyCap

Di seguito invece vengono presentate le statistiche riferite alle quattro dimensioni dello PsyCap, considerando media, mediana, deviazione standard e asimmetria del campione:

Statistiche					
	<i>psycap_ Efficacia</i>	<i>psycap_ Speranza</i>	<i>psycap_ Resilienza</i>	<i>psycap_ Ottimismo</i>	<i>psycap_ Totale</i>
<i>Media</i>	4,39	4,27	4,49	4,22	4,35
<i>Mediana</i>	4,66	4,75	5,00	4,50	4,66
<i>Dev. std.</i>	1,16	1,10	1,05	1,33	1,00
<i>Asimmetria</i>	- 0,77	-0,81	-1,06	-0,61	-0,90
<i>Errore st. asimmetria</i>	0,22	0,21	0,21	0,21	0,21
<i>Curtosi</i>	-0,25	-0,11	0,50	-0,73	0,24
<i>Errore st. curtosi</i>	0,43	0,43	0,43	0,43	0,43
<i>Minimo</i>	1,67	1,00	1,00	1,00	1,33
<i>Massimo</i>	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

Tabella 17 - Statistiche relative alle quattro dimensioni dello PsyCap

Di seguito vengono presentati sotto forma grafica i risultati delle quattro dimensioni nei 123 rispondenti:

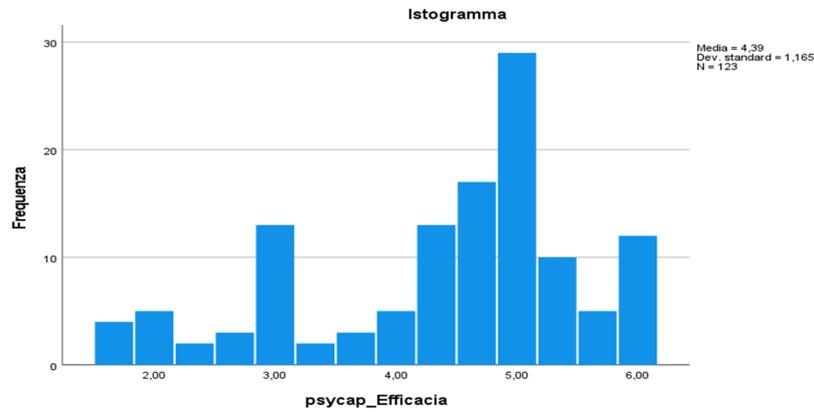


Grafico 12 - Frequenza risposta ai 6 item nella scala Efficacia

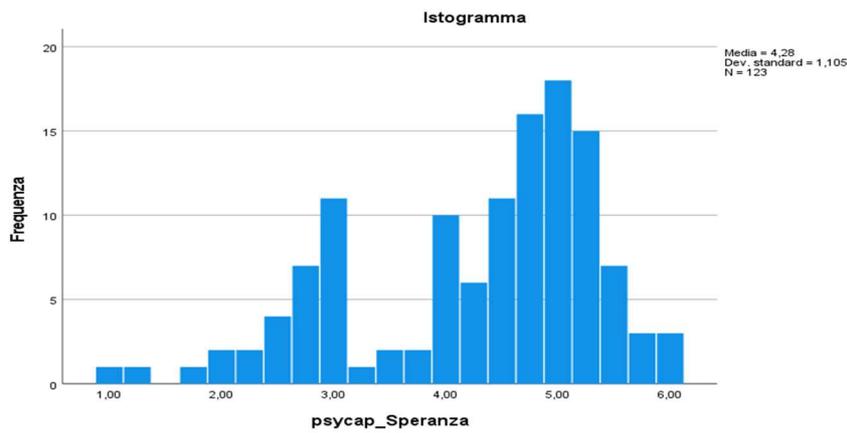


Grafico 13 - Frequenza risposta ai 6 item nella scala Speranza

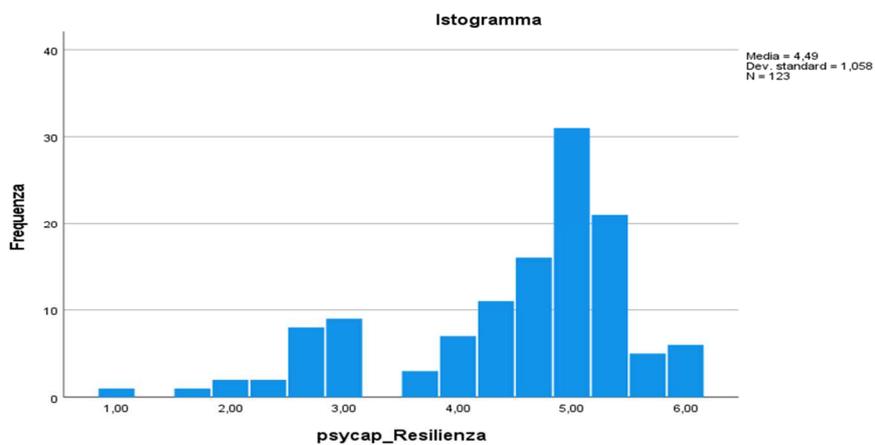


Grafico 14 – Frequenza risposta ai 6 item nella scala Resilienza

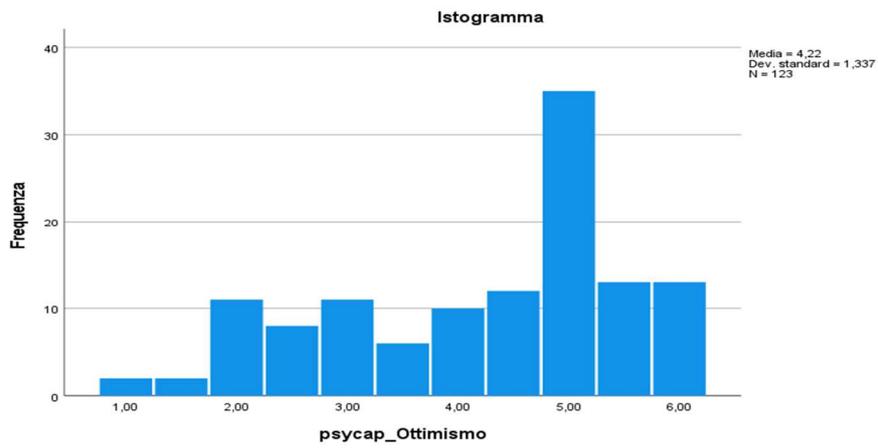


Grafico 15 – Frequenza risposta ai 6 item nella scala Ottimismo

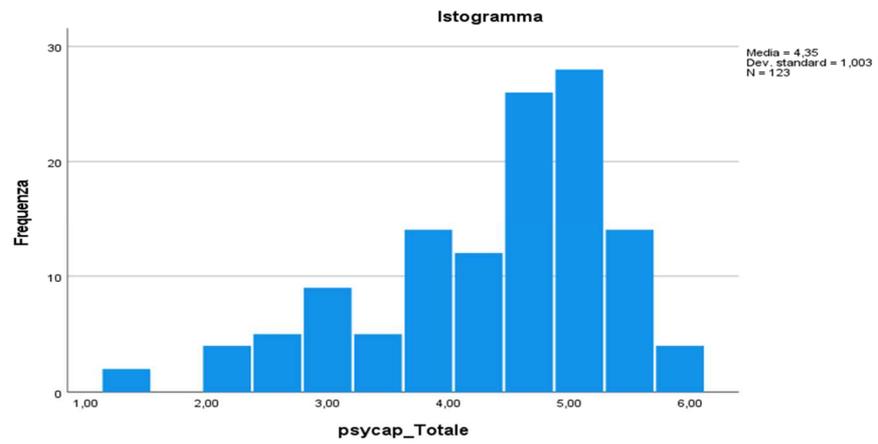


Grafico 16 – Frequenza risposta ai 6 item nella scala PsyCap totale

Correlazioni e considerazioni:

Correlazioni										
	EsaurimEmotivo	RidottaEffPersonale	Depersonaliz	MBI_Totale	CORTESIA_Totale	psycap_Efficacia	psycap_Speranza	psycap_Resilienza	psycap_Ottimismo	psycap_Totale
EsaurimEmotivo	--									
RidottaEffPersonale		-.221 ^{**}								
Depersonaliz		.739 ^{**}	-.148							
MBI_Totale		.779 ^{**}	.334 [*]	.820 ^{**}						
CORTESIA_Totale		-.246 ^{**}	-.674 ^{**}	.231 [*]	-.0107					
psycap_Efficacia		-.065	-.588 ^{**}	-.016	-.349 ^{**}	.671 ^{**}				
psycap_Speranza		-.103	-.686 ^{**}	-.114	-.471 ^{**}	.715 ^{**}	.703 ^{**}			
psycap_Resilienza		0.140	-.667 ^{**}	-.123	-.471 ^{**}	.782 ^{**}	.631 ^{**}	.772 ^{**}		
psycap_Ottimismo		-.193 [*]	-.538 ^{**}	-.011	-.444 ^{**}	.579 ^{**}	.524 ^{**}	.722 ^{**}	.679 ^{**}	
psycap_Totale		-.063	-.718 ^{**}	-.011	-.414 ^{**}	.792 ^{**}	.832 ^{**}	.936 ^{**}	.882 ^{**}	.819 ^{**}

Grafico 17 - Correlazioni di Pearson tra tutte le dimensioni dei tre questionari

Dalla tabella riportata di seguito possiamo osservare le correlazioni maggiormente significative tra le scale della Cortesia, dello PsyCap e del MBI.

Il dato interessante si ritrova senza dubbio nella correlazione significativa negativa tra la Cortesia e la Ridotta efficacia personale (-.674). Ciò significa che più si ritiene la cortesia un aspetto fondamentale da adottare sul luogo di lavoro, più questo comportamento è associato negativamente nel diminuire la Ridotta efficacia personale.

Osserviamo anche come la Ridotta efficacia personale sia correlata in maniera significativa e negativa anche a tutte le quattro dimensioni dello PsyCap (-.588 con l'Efficacia; -.686 con la Speranza; -.667 con la Resilienza; -.538 con l'Ottimismo).

Questi sono dei risultati molto interessanti, in quanto possono essere presi in considerazione per gli sviluppi futuri sul ruolo della cortesia e dei comportamenti positivi nei luoghi di lavoro, per ridurre la sensazione di non sentirsi all'altezza e di non saper considerare la propria efficacia intrinseca.

Le stesse dimensioni dello PsyCap sono correlate in maniera significativa positiva forte con la scala della Cortesia, e tutte ad eccezione della Resilienza sono correlate in maniera significativa negativa anche con il MBI totale.

Dei risultati inaspettati si ritrovano nelle correlazioni significative positive tra la Cortesia e l'Esaurimento emotivo (.246) e tra la Cortesia e la Depersonalizzazione (.231). Ulteriore risultato degno di attenzione è la correlazione positiva tra la Resilienza e la Depersonalizzazione (2.38). Non ci aspettavamo di ottenere tali risultati poiché, per quanto debole, non era prevista una correlazione positiva.

Un'interpretazione possibile della correlazione tra la Cortesia e la Depersonalizzazione potrebbe essere questa: adottare comportamenti cortesi punta, come è stato trattato in modo approfondito nel capitolo 2, a mantenere una sorta di equilibrio sociale e di salvaguardia della propria "faccia", per usare il concetto di Goffman. In tal senso, più si promuove l'adozione di tali comportamenti, più la propria vera identità (il Sé interiore) si distanzia dal Sé di facciata, e ciò potrebbe aumentare di fatto la Depersonalizzazione. La depersonalizzazione viene definita come "un distacco emotivo marcato verso i colleghi ed è una sorta di reazione difensiva", perciò torna con l'ipotesi sopra formulata. Anche questo dato può essere di utile applicazione per gli studi futuri.

È interessante anche considerare la correlazione positiva tra Cortesia ed Esaurimento emotivo. Quest'ultimo si definisce come una "percezione di prosciugamento delle risorse emotive personali e la sensazione che non si abbia più niente da offrire a livello psicologico". Anche qui, la cortesia potrebbe essere vista come un fattore che può lievemente andare di pari passo con l'Esaurimento, forse perché adottando comportamenti cortesi non ci si sente liberi di sfogarsi completamente, e ciò potrebbe reprimere quei sentimenti che necessitano di essere liberati senza filtri.

3.2.5 Dati rilevati in relazione a età, genere, istruzione, settore lavorativo

Osserviamo come, dall'analisi sottostante, il Burnout nella relazione con l'età mostri delle differenze significative, ed è associato maggiormente ai lavoratori con età compresa tra i 20-30 anni. $F(2,120) = 3.65$ $p = 0.03$. Le principali differenze si hanno tra le fasce di età 20-30 e 50+ ($p = 0.010$).

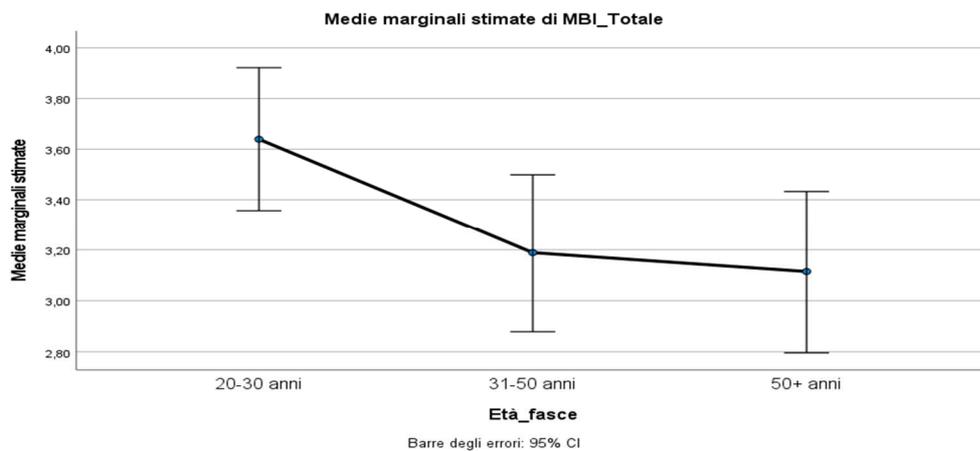


Grafico 18 – Media delle risposte suddivise per età nel MBI totale

Per quanto riguarda la Cortesia troviamo un risultato simile: la media delle risposte è più alta per i soggetti con età compresa tra i 20 e i 30. Ciò significa che i soggetti di 20-30 anni ritengono che la cortesia decisamente più importante nel determinare il benessere lavorativo.

C'è cambiamento nelle fasce di età nella cortesia $F(2,120) = 4.53$ $p = 0.013$, nel confronto tra le fasce 20-30 e 50+ $p = 0.010$.

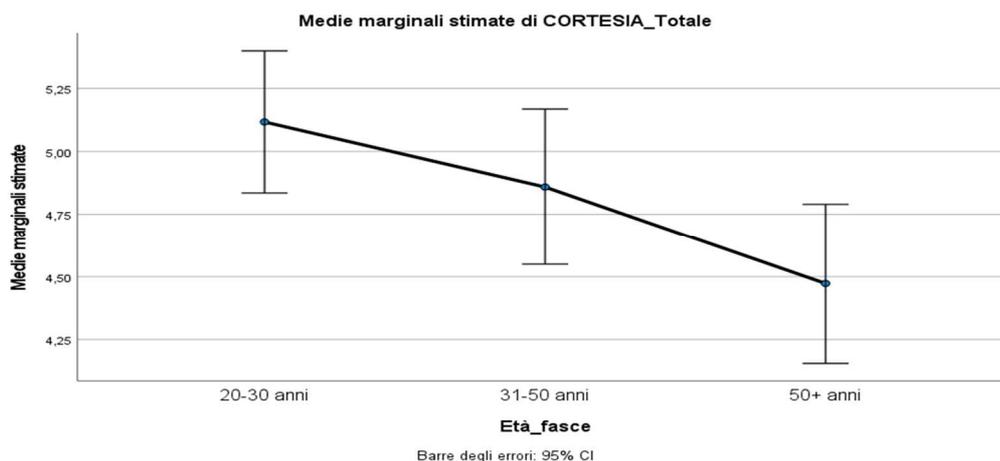


Grafico 19 - Media delle risposte suddivise per età nella scala della Cortesia

Le misure dello PsyCap non mostrano invece risultati significativi nel rapporto con l'età.

Per quanto riguarda il genere e l'istruzione non ci sono differenze significative nei rispondenti in nessuno dei tre questionari sottoposti.

Per quanto riguarda il settore lavorativo emergono delle differenze significative nelle risposte al MBI.

Nello specifico, si riscontrano nella sottoscala dell'Esaurimento emotivo, significativa per $F(7, 101) = 2.34$ $p = 0.030$, evidenziandosi nel settore "Educazione" (media = 2.97, media tot. = 3.68, percentuale bassa di risposte legate all'Esaurimento emotivo) e nel settore "Ristorazione e servizi alimentari" (media = 4.80, media tot. = 3.68 percentuale alta di risposte).

Nella scala della Ridotta efficacia personale non ci sono correlazioni significative legate con il settore lavorativo.

Nella scala della Depersonalizzazione si nota come ci siano differenze significative per $F(7, 101) = 2.26$ $p = 0.035$. In media i risultati sono più bassi nelle persone che lavorano nei settori "Educazione" (media = 2.41, media tot. = 3.22) "e Salute e assistenza sanitaria"

(media=2.8), mentre sono più alti sempre nel settore della “Ristorazione e servizi alimentari” (media = 4.43, media tot. = 3.22).

Di seguito viene presentato il grafico totale del rapporto tra il settore lavorativo e le risposte al MBI.

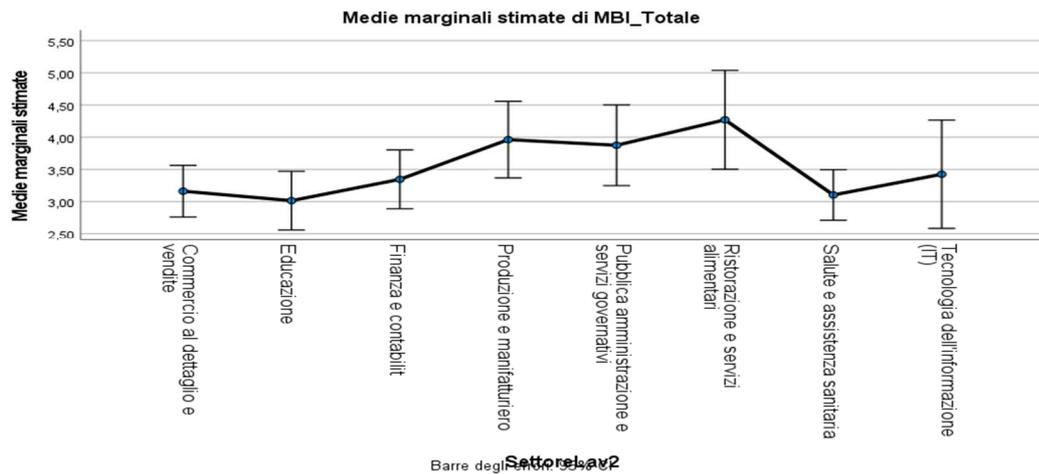


Grafico 20 - Media delle risposte suddivise per settore lavorativo nel MBI totale

Nelle scale della Cortesia e dello PsyCap invece non emerge alcuna differenza significativa correlata con il settore lavorativo.

CONCLUSIONE

Le risultanti dello studio eseguito pongono in evidenza come all'interno del campione considerato, l'attuazione di comportamenti e gesti positivi siano correlati negativamente con il burnout. Nello specifico, i risultati più significativi riguardano le correlazioni negative tra la Ridotta efficacia personale e tutte le dimensioni positive dello PsyCap e della Cortesia.

Non è esagerato ritenere inevitabile il fatto che promuovere e adottare strategie volte ad aumentare il benessere e i comportamenti positivi nei lavoratori sia una priorità su cui lavorare per le organizzazioni odierne.

È necessario oggi da parte delle imprese mettere in atto azioni concrete orientate al well-being e alla centralità della persona, così come è importante saper promuovere e creare relazioni positive all'interno dell'ambiente di lavoro, facendo leva su comportamenti quali gentilezza, amichevolezza, generosità e premura. Perciò, per un'organizzazione investire del tempo alla promozione della cultura della gentilezza è un qualcosa che inevitabilmente implica un ritorno positivo. Si tratta di un percorso che, quando viene intrapreso, a lungo termine può portare ad una maggiore umanizzazione delle aziende e ad una modifica nella concezione stessa del lavoro, creando sempre più coesione tra i bisogni aziendali e quelli del lavoratore.

Una strada che è stata intrapresa principalmente negli Stati Uniti è quella dell'introduzione in azienda del cosiddetto "Chief Happiness Officer" o "Manager della Felicità". Si tratta di una nuova figura professionale, generalmente interna alle Risorse Umane, che ha il compito di attenzionare i sentimenti condivisi e di proporre delle soluzioni efficaci per promuovere il benessere nei lavoratori. La modalità attraverso cui il CHO propone iniziative volte al well-being generalmente parte da una conoscenza dei

lavoratori, instaurata attraverso il dialogo, al fine di comprenderne i bisogni e risolvere laddove sia possibile quante più criticità possibili. Le azioni che il CHO può adottare spaziano dalla comunicazione con la dirigenza all'organizzazione di eventi di team building, all'introduzione di sportelli di supporto psicologico, sempre con l'obiettivo finale di aumentare il grado di benessere e felicità nelle persone. *“Questo ruolo nasce da una considerazione neuroscientifica, ossia che la felicità non è solo un'emozione, una condizione ‘che capita’ ma è a tutti gli effetti una competenza che si può allenare. Se una persona ha a disposizione gli strumenti giusti e le risorse, allora si può avvicinare a un livello di benessere sempre maggiore. E se la persona sta bene, ha un equilibrio e maggiore sarà anche la sua capacità produttiva e innovativa”*, spiega Cecilia Masserini, Hr Country Lead & Chief Happiness Officer del gruppo Biogen Italia.⁴²

Il ruolo di CHO quindi si propone di garantire ai lavoratori un luogo di lavoro sano, inclusivo, equo e attento alle esigenze di tutti.

Il limite di questa figura professionale risiede nel fatto che attualmente si tratta di un ruolo basato su uno stampo culturale prettamente americano, e che attualmente è impiegato soprattutto da grandi multinazionali (Google, Pixar, McDonald's, etc.).

Traslare in Italia questa figura è possibile, ma solo quando ci si trova in aziende dove ci sono le condizioni per farlo. Generalmente si intendono aziende di medie/grandi dimensioni, con una struttura adeguata sia a livello di organigramma che di processi interni. Dai dati Istat, le PMI (10-249 dipendenti) risultano essere circa il 5% delle imprese attive sul territorio.⁴³

Nelle microimprese, ovvero le imprese con meno di 10 dipendenti, le dinamiche di cortesia restano in capo al titolare dell'azienda, che le attua utilizzando sistemi che derivano dal proprio vissuto ed esperienze personali; la propria visione del futuro

⁴² www.ipsoa.it

⁴³ www.istat.it

dell'organizzazione è in grado di qualificare e determinare le strategie di promozione del benessere adottate all'interno dell'impresa. Spesso, in questa tipologia di imprese considerate "familiari", le strategie di promozione del benessere sono sviluppate ad hoc sul singolo dipendente, a seconda della tipologia delle esigenze di ciascuno.

Tornando alle PMI, diventa necessario quindi considerare delle soluzioni alternative che rendano possibile l'applicazione di un modello comportamentale positivo volto a migliorare il benessere e la qualità delle reazioni interne.

Il tema del welfare assume quindi un ruolo centrale. Esso viene definito come un insieme di strategie e comportamenti attuati dall'organizzazione per migliorare il benessere dei dipendenti in ambito personale, professionale e familiare. Le iniziative legate al benessere diventano quindi fondamentali anche per promuovere un ambiente positivo e più attento alle esigenze di tutti, infatti negli ultimi tempi c'è stato un aumento nel numero di aziende che hanno implementato misure legate al welfare. Queste misure variano in termini di applicazione, spaziando dalla mera adozione delle disposizioni stabilite nei Contratti Collettivi Nazionali (CCNL) all'impegno aziendale di sostenere costi aggiuntivi per fornire ulteriori servizi accessibili a tutti i dipendenti.

La società di consulenza strategica McKinsey & Company, in occasione di un convegno organizzato da "Valore D", (associazione di imprese che si propongono di promuovere al loro interno l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva) ha presentato un rapporto sul welfare come strategia adottata dalle organizzazioni per rispondere in modo adeguato e pertinente alle necessità di protezione sociale dei loro dipendenti. Il welfare aziendale per l'appunto si basa sulla necessità di armonizzare la gestione economica e organizzativa dell'impresa con il rispetto delle esigenze dei lavoratori.

In Italia, il rapporto evidenzia un cambiamento significativo nelle esigenze legate al welfare, influenzato da tendenze irreversibili come l'aumento dell'aspettativa di vita e

l'invecchiamento della popolazione, la riduzione delle dimensioni delle famiglie e l'aumento del numero di donne che partecipano al mondo del lavoro, che hanno alterato il modello familiare tradizionale.

A differenza del passato, l'approccio attuale nei confronti del welfare non è più basato su schemi paternalistici e filantropici, infatti il focus odierno è incentrato sulla ricerca di un nuovo equilibrio tra la gestione economica e organizzativa dell'impresa, all'interno di un contesto di mercato altamente competitivo, rispettando la mutata realtà sociale e le varie necessità dei lavoratori.

L'indagine condotta da McKinsey & Company dimostra che le organizzazioni hanno la capacità di contribuire in modo positivo alle esigenze legate al welfare, ottenendo anche benefici economici tangibili. Le aziende hanno riconosciuto infatti che il welfare porta con sé una serie di impatti positivi: incrementa l'efficienza e offre l'opportunità di rivalutare le strutture organizzative, promuove la diversità e l'inclusione, contribuisce a contenere i costi e consente di rivedere le politiche retributive. L'elemento chiave per realizzare un intervento di welfare di successo è la comprensione approfondita delle necessità e dei requisiti dei dipendenti, indipendentemente dalla loro numerosità all'interno dell'azienda.

L'indagine di McKinsey mette in luce il fatto che l'intera forza lavoro aziendale, indipendentemente dalla condizione socioeconomica, età o genere, necessita di politiche di welfare. In aggiunta, si osserva come le diverse fasi della vita portano a esigenze differenti: i dipendenti più giovani richiedono flessibilità degli orari e servizi personali, mentre a partire dai 30-40 anni manifestano interesse per servizi di supporto alla famiglia e all'assistenza agli anziani. Un programma di welfare ben strutturato genera impatti concreti positivi, trasformandosi in un vantaggio competitivo significativo per l'azienda. Questo può portare ad un miglioramento su vari fronti, tra cui il livello di soddisfazione

dei dipendenti, il coinvolgimento (engagement) e l'immagine aziendale. Inoltre, il welfare aziendale ha un impatto estremamente positivo sulla produttività, riducendo l'assenteismo e diminuendo in modo importante il turnover.⁴⁴

Un'altra strategia di supporto che è possibile mettere in atto dalle imprese al fine di aumentare il benessere, ove possibile, è lo smart working. Introdotto a seguito della legge 81/2017 ma emersa maggiormente durante la pandemia di Covid-19, lo smart working implica alcune conseguenze positive, tra cui: miglioramento della gestione familiare, maggiore autonomia e flessibilità e riduzione dei livelli di stress.⁴⁵

Un'ulteriore soluzione possibile e più dinamica è quella della formazione in azienda. Sono sempre di più le aziende che danno la possibilità ai propri collaboratori di partecipare a corsi di formazione sia in presenza che online. Per fare un esempio, Cherry Bank, banca situata nel padovano, dal 2022 ha avviato un programma formativo che prevede sia attività in aula che online, rivolgendosi a tutta la popolazione aziendale. L'obiettivo di questo progetto è quello di formare i dipendenti su soft skills e hard skills trasversali.

Su questo modello è facile pensare di poter proporre attività formative che allenano alla gentilezza e ai comportamenti positivi, sempre con l'obiettivo finale di andare a ridurre i sentimenti negativi che potrebbero sfociare nel burnout.

Alla luce dei risultati emersi dallo studio e da quanto riportato in letteratura, è chiaro quindi quanto sia necessario al giorno d'oggi per un'organizzazione introdurre strategie volte al benessere dei propri collaboratori. Il cambiamento del mondo del lavoro e la

⁴⁴ www.valored.it

⁴⁵ www.gop.it

crescente disponibilità di strumenti di lavoro agile dovrebbero indurre le aziende odierne a investire maggiormente sul benessere e sulla felicità dei propri dipendenti, dal momento che questi fattori sia ad un aumento della produttività che alla riduzione dell'esaurimento. All'interno di questa cornice i sentimenti e i comportamenti positivi rivestono un ruolo chiave e quindi non attuare comportamenti di cortesia implicherebbe perdere l'opportunità di aumentare la produttività e il benessere dei propri lavoratori. Welfare, benessere lavorativo e promozione di iniziative volte al well-being dei lavoratori costituiscono la chiave per uno sviluppo aziendale in linea con i valori e con le esigenze del prossimo futuro.

Una riflessione finale che mi sento di formulare riguarda l'adozione dei comportamenti di gentilezza e cortesia come un qualcosa che dovrebbe partire anzitutto dall'interno delle persone. L'aver cura delle persone attorno a sé e il trattare i propri colleghi con rispetto ritengo che debba essere una scelta interiore, e non solamente una conseguenza data dall'adozione di strumenti esterni. Gli individui che genuinamente sono in grado di mettersi al pari dei propri colleghi, indipendentemente dalla qualifica della posizione ricoperta, sono a mio avviso le persone che sono in grado di lasciare maggiormente un segno positivo e un bel ricordo di sé. Le disposizioni di legge e quello che viene imposto dalle istituzioni sono senza dubbio indispensabili, ma il rischio è che vengano applicate meramente, senza metterci del proprio per far sì che i cambiamenti vengano mantenuti nel tempo.

BIBLIOGRAFIA

Bellani M., Furlani F., Gneccchi M., Pezzotta P, Trotti E, Bellotti G. Burnout and related factors among HIV/AIDS health care workers. *AIDS Care* 1996; 8(2): 207-221.

Bianchi A., Di Giovanni P. (2020). *La forza della cortesia. Come fa rendere i gruppi di lavoro*, Torrazza Piemonte, Torino.

Bianchi A., Di Giovanni P. (2020). *Che cos'è la cortesia, Alle basi della comunicazione e della vita sociale*, Torrazza Piemonte.

Bianchi A., Di Giovanni P. (2022). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Conoscenze di base per orientarsi e agire*, Really New Minds, Torrazza Piemonte, Torino.

Brown P., Levinson S. (1987). *Politeness. Some Universals in Language Usage*, Cambridge University Press, Cambridge.

Cherniss C. (1983), *La sindrome del burn-out. Lo stress lavorativo degli operatori dei servizi sociosanitari*, Centro Scientifico.

Consiglio C., Froiio F. (2015). *Burnout e sonno. La natura della relazione*. Il Mulino – Rivisteweb.

Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A Review and an Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621–656.

De Carlo, N.A., Falco, A., Capozza, D. (2013), *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & intervento per l'azienda positiva*. Milano: FrancoAngeli.

- Dorz S., Novara C., Sica C, Sanavio E. (2004). La sindrome del burnout in operatori sanitari a contatto con malati di AIDS: variabili predittive. Dipartimento di Psicologia Generale Università di Padova. *G Ital Med Lav Erg* 2004; 26:2, 114-118.
- Escandell Vidal M. Victoria (1996). *Introducción a la pragmática*, Ariel Linguística.
- Ganster, D. C., & Schaubroeck, J. (1991). Work stress and employee health. *Journal of Management*, 17(2), 235–271.
- Goffman E. (1967) *Interaction Ritual. Essays on Face-to-face Behavior*, Pantheon Books, New York.
- Goffman E. (1981), *Forms of Talk*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia.
- Grice H. P. (1975). “Logic and conversation”, in P. Cole, J. L. Morgan *Syntax and Semantics 3: Speech Acts*, Academic Press, New York.
- Haugh M. (2004). Revisiting the conceptualisation of politeness in English and Japanese, in *Multilingua*, 23: 85-109.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster, (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Vol. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*: 91-134. Oxford, UK: JAI Press/Elsevier.
- Maeran R., Boccato A. (2016). *Lavoro e Psicologia. Le persone nelle organizzazioni*. LED Edizioni Universitarie di Lettere Economia Diritto.
- Maslach C. (1982), *Burnout, The Cost of Caring*. Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ.
- Mazzotta P. (2007). Il ruolo della cortesia nella formazione della competenza interculturale, *Studi di Glottodidattica*, 4, 71-89, Università degli Studi di Bari.
- Miller D (1992). Staff stress in HIV health care workers. *AIDS Care* 1992; 4: 429-432.

Padula M.S., Ilari G., Baraldi S., Guaraldi G.P. Ferretti E., Musiani V., Svampa E., Venuta M. (2008). Il burnout nella Medicina Generale: personalità del medico e personalità del paziente. Università di Modena e Reggio Emilia. Rivista della Società Italiana di Medicina Generale, N. 4, agosto 2008, 42 - 47.

Salvagioni DAJ, Melanda FN, Mesas AE, González AD, Gabani FL, Andrade SMD (2017) Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. PLoS ONE 12(10): e0185781.

Scollon C., Scollon S. W. (1995). Intercultural Communication: A Discourse Approach, Blackwell, Cambridge.

Tavella, G., Spoelma, M., & Parker, G. (2023). Detecting Burnout: Identifying Key Symptoms Using Standard and Machine Learning Methods. International Journal of Stress Management.

Tannen D. (1986). That's not What I Meant, Ballantine Books, New York.

Watts R. (2003). Politeness. Cambridge University Press, Cambridge.

SITOGRAFIA

<https://dictionary.apa.org/burnout>

<https://www.gop.it/>

<https://hbr.org/2016/11/beating-burnout?registration=success>

<https://www.in-psychology.it/burnout-introduzione-storica-principali-modelli-teorici/>

www.ilsileno.it/wp

<https://www.ipsoa.it/magazine/manager-della-felicita-migliora-benessere-produttivita-aziendale>

<https://www.istat.it/storage/ASI/2022/capitoli/C14.pdf>

<https://www.mathsly.it/wordpress/come-elaborare-un-analisi-fattoriale/>

<https://www.psicologiadellavoro.org/la-sindrome-di-burnoutteorie/>

<https://psycap.supsi.ch/materiali/presentazione-del-modello/>

<https://www.unicusano.it/blog/didattica/master/sindrome-di-burn-out-cose/>

https://valored.it/wp-content/uploads/2018/05/sintesi_ricerca_mckinsey_il_welfare_sussidiario-1.pdf

APPENDICE

28/10/23, 19:12

Questionario di ricerca - Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione

Questionario di ricerca - *Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione*

Compilando questo questionario si prenderà parte ad un progetto di ricerca su alcuni **comportamenti riguardanti l'esperienza sul luogo di lavoro**. Ti chiediamo per cortesia di compilare il questionario scegliendo per ogni affermazione il numero della casella che meglio rispecchia la tua opinione. La compilazione di questo questionario richiederà circa 10-15 minuti. Ti preghiamo di rispondere nella maniera più spontanea e sincera possibile, tenendo conto che non esistono risposte giuste o sbagliate, ma solo risposte che rispecchiano la tua personale esperienza. Rispondendo a questo questionario dai automaticamente il consenso a trattare le tue risposte. La raccolta dei tuoi dati è finalizzata unicamente a scopi di ricerca scientifica ed **il trattamento avverrà in completo anonimato**, ai sensi delle vigenti leggi D. Lgs 196/2003 e UE GDPR 679/2016 sulla protezione dei dati. L'anonimato garantisce che le risposte fornite non consentano l'identificazione del rispondente. Se hai domande o richieste di chiarimenti sul questionario, rivolgiti a **Daniele Massa**, studente dell'**Università degli Studi di Padova**. Riferimenti: 3471034527; danielemassa99@outlook.it. Ti ringraziamo per la tua gentile collaborazione.

* Obbligatoria

Dati anagrafici

Ti chiediamo cortesemente di compilare la tua anagrafica rispondendo all'interno dei box seguenti.

1. Et  *

2. Genere *

- Maschio
- Femmina
- Altro

3. Livello di istruzione *

- Scuola secondaria I grado
- Scuola secondaria II grado
- Laurea Triennale
- Laurea Magistrale

4. Anzianità lavorativa *

- 0-5 anni
- 5-10 anni
- 10+ anni

5. Settore lavorativo *

- Tecnologia dell'informazione (IT)
- Salute e assistenza sanitaria
- Educazione
- Finanza e contabilità
- Commercio al dettaglio e vendite
- Produzione e manifatturiero
- Ristorazione e servizi alimentari
- Alberghiero e turismo
- Arte, intrattenimento e media
- Energia e ambiente
- Automotive
- Edilizia e costruzioni
- Pubblica amministrazione e servizi governativi
- Scienza e ricerca
- Altro

6. Pensando al tuo lavoro, ti chiediamo gentilmente di indicare quanto spesso ti capita di sperimentare ognuna delle esperienze descritte. *

	Mai	Qualche volta all'anno o meno	Una volta al mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno
Mi sento esaurito/a alla fine di una giornata lavorativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ho realizzato molte cose importanti in questo lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sento stanco/a quando mi alzo la mattina e devo affrontare un altro giorno di lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lavorare tutto il giorno è davvero uno stress per me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posso risolvere in modo efficace i problemi che sorgono nel mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sento prosciugato/a emotivamente e dal mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Penso di essere bravo/a nel mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sento esaurito/a dal mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sento che sto dando un contributo efficace a quello che fa la mia organizzazione	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono diventato meno interessato/a al mio lavoro da quando l'ho iniziato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sono diventato/a meno entusiasta del mio lavoro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi sento euforico/a quando realizzo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28/10/23, 19:12

Questionario di ricerca - Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione

qualcosa al lavoro

Voglio solo fare il mio lavoro e non essere disturbato/a

Sono diventato/a più cinico/a riguardo al fatto che il mio lavoro possa contribuire a qualcosa

Ho dei dubbi riguardo al significato del mio lavoro

Nel mio lavoro sono sicuro/a di essere efficace nel fare le cose

Esperienza personale sul luogo di lavoro - Parte 2

7. Ti chiediamo adesso di rispondere ai seguenti item indicando il grado di accordo per ognuna delle esperienze descritte. *

	Molto in disaccordo	Disaccordo	Poco in disaccordo	Poco in accordo	D'accordo	Molto d'accordo
Ritengo adottare comportamenti cortesi nei confronti dei miei colleghi	<input type="radio"/>					
Mi sento trattato con cortesia da parte dei miei colleghi	<input type="radio"/>					
Ritengo che la cortesia influisca sul clima di lavoro positivo	<input type="radio"/>					
Sono stato/a testimone di atti di cortesia da parte dei miei superiori	<input type="radio"/>					
Ritengo che l'adozione di comportamenti cortesi possa ridurre lo stress e il burnout lavorativo	<input type="radio"/>					
Penso che la cortesia possa migliorare le relazioni interpersonali in azienda	<input type="radio"/>					
Mi sento supportato dalla mia azienda nella promozione di comportamenti cortesi	<input type="radio"/>					
Sono disposto a partecipare a programmi di formazione sulla cortesia e sul benessere in azienda	<input type="radio"/>					

8. In questa ultima sezione ti chiediamo di rispondere ai seguenti item, indicando sempre il grado di accordo con cui ti capita di provare ognuna delle esperienze descritte. *

	Molto in disaccordo	Disaccordo	Poco in disaccordo	Poco d'accordo	D'accordo	Molto d'accordo
Mi sento a mio agio nel rappresentare la mia area di lavoro negli incontri con i miei supervisori	<input type="radio"/>					
Mi sento a mio agio nell'intervenire alle discussioni riguardanti la strategia dell'azienda	<input type="radio"/>					
Mi sento a mio agio nel riferire informazioni ad un gruppo di colleghi	<input type="radio"/>					
Se mi dovessi trovare in una situazione difficile a lavoro, sarei in grado di pensare a diversi modi per uscirne	<input type="radio"/>					
Ad oggi, mi sento soddisfatto del mio lavoro	<input type="radio"/>					
Sono in grado di pensare a molti modi per capire quali sono gli obiettivi attuali del mio lavoro	<input type="radio"/>					
Ad oggi, sto raggiungendo o gli obiettivi lavorativi che mi ero prefissato	<input type="radio"/>					
So stare "da solo" per così dire sul luogo del lavoro, se devo	<input type="radio"/>					
Di solito affronto le cose stressanti al lavoro con tranquillità	<input type="radio"/>					
Spesso riesco a superare le difficoltà perché le ho sperimentate precedentemente	<input type="radio"/>					

28/10/23, 19:12

Questionario di ricerca - Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione

Ho sempre guardato il lato positivo delle cose per quanto riguarda il mio lavoro

Sono ottimista su cosa potrà succedermi in futuro relativamente al mio lavoro