

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata
corso di Laurea Triennale in
SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE



Tesi di Laurea Triennale

Lo stress lavoro-correlato nei formatori: l'analisi di un caso aziendale

Work-related stress in trainers: an analysis of a business case

Relatrice: Prof.ssa Alessandra Falco

Laureanda Rudina Haka
Matricola 2078410

Anno 2024-2025

Indice

	Pagina
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1	5
Lo stress lavoro-correlato: approcci teorici, quadro normativo e impatto nella professione del formatore	5
1. <i>Lo stress e i suoi approcci teorici</i>	<i>5</i>
2. <i>Legislazione italiana ed europea in tema di stress lavoro-correlato</i>	<i>7</i>
3. <i>Lavoro emozionale e burnout nella professione del formatore.....</i>	<i>9</i>
CAPITOLO 2	14
Fattori di rischio e di disagio nei professionisti della formazione: analisi della letteratura	14
1. <i>I fattori di rischio della formazione: la rassegna di Schermuly e Graßmann, 2018... 14</i>	
2. <i>Risultati empirici dello studio di Schermuly (2014)</i>	<i>19</i>
3. <i>Norme implicite e lavoro emotivo nella formazione: il contributo di Kemp (2022)</i>	<i>21</i>
4. <i>Compassion fatigue e burnout nei formatori: Rosefield (2023).....</i>	<i>24</i>
CAPITOLO 3	28
Analisi di un caso: valutazione rischio da stress lavoro-correlato in un contesto di formazione esperienziale	28
1. <i>Contesto dove ci collochiamo</i>	<i>28</i>
2. <i>Metodologia.....</i>	<i>29</i>
3. <i>Risultati.....</i>	<i>33</i>
4. <i>Potenziati ambiti di intervento</i>	<i>35</i>
CONCLUSIONI.....	37
Bibliografia	38

INTRODUZIONE

Lo stress lavoro-correlato è divenuto un aspetto centrale nell'ambito della prevenzione aziendale, in seguito alla sua inclusione obbligatoria nel processo di valutazione dei rischi, come stabilito dal D.lgs. 81/2008.

La professione del formatore è una figura importante nel processo dello sviluppo individuale e organizzativo: nonostante questo ruolo, è ancora scarsamente considerata all'interno delle ricerche sui rischi psicosociali. Il formatore può essere frequentemente esposto a carichi emotivi elevati, alla pressione rispetto alle aspettative di soggetti terzi come discenti e organizzazioni e a dinamiche di riconoscimento professionale che non sono sempre proporzionate e adeguate. Ci sono poi elementi legati a lavoro emozionale, che possono contribuire a sviluppare condizioni come il burnout o la compassion fatigue.

Questa tesi nasce dall'esigenza dell'azienda nella quale ho svolto il mio tirocinio di valutare lo stress lavoro-correlato nei formatori aziendali, in linea con il D.lgs. 81/2008.

L'elaborato è composto da tre capitoli. Il primo capitolo ci dà un inquadramento teorico del concetto di stress lavoro-correlato, analizzando origini, quadro normativo di riferimento, sia a livello europeo che italiano e gli effetti sugli individui.

Il secondo capitolo si propone di effettuare un'analisi tematica della letteratura recente dove vengono approfonditi i principali fattori di rischio specifici della formazione aziendale, come il burnout, lavoro emozionale, compassion fatigue. Gli studi evidenziano principalmente i fattori di rischio sui formatori ma si focalizzano anche su quelli per i discenti e le organizzazioni, per avere un quadro ampio.

Nel terzo capitolo verrà presentata l'esperienza concreta che ho condotto nel corso del tirocinio curricolare che ho svolto presso un centro di formazione esperienziale. In questo contesto, è stata proposta, progettata e realizzata una valutazione del rischio stress lavoro-correlato tramite il metodo V.I.S. (Sarto et al., 2015). Sono stati poi individuati alcuni potenziali ambiti di intervento, elaborati in maniera sperimentale come esercizio nel ruolo di futura formatrice.

L'obiettivo generale quindi si sviluppa su due fronti: da un lato quello di fornire una riflessione teorico-scientifica su quelli che sono i rischi psicosociali nella formazione,

dall'altro aver applicato un metodo di indagine che possa offrire idee utili al miglioramento delle pratiche organizzative e formative.

CAPITOLO 1

Lo stress lavoro-correlato: approcci teorici, quadro normativo e impatto nella professione del formatore

1. Lo stress e i suoi approcci teorici

Quotidianamente, la parola “stress” viene utilizzata per descrivere delle situazioni negative, che ci mettono sotto pressione e creano malessere e disagio. È importante, per definire al meglio questo termine, comprendere che viene utilizzato in maniera impropria, in quanto il termine stress va a definire sia le cause, quindi le fonti dello stress, sia gli effetti, quindi quello che viene definito *strain*.

Selye (1936, citato in De Carlo, Falco, & Capozza, 2013) introdusse il concetto di stress, che inizialmente definì come una “sindrome generale di adattamento”, ovvero un meccanismo che permette al nostro organismo di adattarsi alle sollecitazioni esterne. Identificò anche gli “stressor”, ovvero i fattori ambientali che spingono l’organismo all’adattamento, possono quindi essere definiti come stimoli esterni che attivano la reazione dello stress. Gli stressor vengono valutati in maniera diversa dalle persone, in quanto ogni soggetto percepisce diversamente gli agenti stressanti.

La valutazione viene posta su tre livelli: tramite la valutazione primaria attribuiamo ad uno stimolo esterno un significato, che può essere di minaccia o di sfida per il proprio benessere; con la valutazione secondaria individuiamo e attiviamo le risorse personali necessarie a fare fronte alla minaccia e alla sfida, mentre con la valutazione terziaria reinterpretiamo gli stimoli esterni in base agli esiti delle strategie stesse. Se il soggetto riesce ad affrontare uno stressor con successo, andando a ristabilire una condizione di equilibrio con l’ambiente, parliamo di una condizione di stress positivo, definita *eustress*. Se le strategie che mettiamo in atto invece non si concretizzano, ci troviamo in una condizione di stress negativo, *distress*, che porta con sé dei disagi che possono essere fisici, psicologici e sociali.

Sono stati sviluppati tre approcci relativi allo stress: fisiologico, tecnico e psicologico. Con l’approccio tecnico viene posto l’accento sul ruolo che ha l’ambiente esterno come fattore determinante dello stress. Va da sé che lo stress lavorativo è stato considerato come una caratteristica dannosa dell’ambiente lavorativo, in grado di determinare una reazione di *strain* reversibile o no, in base alla gravità della stessa. La valutazione dello stress

lavorativo basata su questo approccio prevedeva l'analisi delle richieste alle quali l'individuo doveva rispondere. L'approccio fisiologico valuta lo stress in termini di effetti fisiologici che derivano da stimoli avversi o dannosi, quindi dalla reazione che subisce il nostro corpo. L'approccio psicologico, infine, è maggiormente incentrato sulle variabili individuali; i primi due approcci infatti esprimevano modelli di comportamento "stimolo-risposta", senza considerare sufficientemente le differenze psicologiche fra gli individui.

Quando parliamo di stress lavoro-correlato, oggi ci riferiamo a una situazione in cui le richieste che provengono dall'ambiente lavorativo superano le capacità dell'individuo nell'affrontare queste richieste. Secondo *l'European Agency for Safety and Health at Work* (2000, citati in De Carlo, Falco, & Capozza 2013), lo stress lavorativo compare in questi casi di squilibrio.

Lo stress lavorativo ha degli effetti sugli individui. Una tradizionale differenziazione ha individuato tre principali categorie di *strain*, suddivise in risposte fisiologiche, risposte psicologiche e risposte comportamentali (Kahn & Byosiere, 1992; Cooper et al., 2001, citati in De Carlo, Falco, & Capozza, 2013).

Nelle risposte fisiologiche, sono state individuate tre categorie di indicatori fisiologici di *strain* (Fried, Rowland, & Ferris, 1984, citati in De Carlo, Falco, & Capozza, 2013) cardiovascolari, quindi la pressione sanguigna, l'attività cardiaca e i livelli di colesterolo; biochimici ovvero catecolamine, cortisolo e acido urico; gastrointestinali, soprattutto ulcere peptiche.

Le risposte psicologiche invece comprendono costrutti come tensione/ansietà, fatica cronica o patologica, depressione, riduzione dell'autostima e della fiducia in sé stessi, esaurimento emotivo e depersonalizzazione (Kahn & Byosiere, 1992; Cooper et al., 2001; Maslach, 1982, citati in De Carlo, Falco, & Capozza, 2013), oltre al burnout.

Le risposte comportamentali invece sono state suddivise in due diverse tipologie: comportamenti significativi per l'individuo, come l'abuso di alcool, tabacco, disordini alimentari etc., e comportamenti significativi per l'organizzazione, che hanno un impatto diretto sul funzionamento organizzativo, come la riduzione delle performance, il turnover e l'assenteismo (Jex & Beehr, 1991, citati in De Carlo, Falco, & Capozza, 2013) (De Carlo, Falco, & Capozza, 2013).

2. Legislazione italiana ed europea in tema di stress lavoro-correlato

Per approfondire al meglio l'argomento, è importante parlare della legislazione che regola lo stress lavoro correlato, in quanto all'interno della stessa vengono esplicitate delle definizioni utili.

A livello europeo, una prima regolamentazione è stata introdotta dall'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004, importantissimo per le successive legislazioni che sono state introdotte nel nostro Paese, come il D. Lgs.81/08 del quale parleremo in seguito.

Una prima definizione importante nell'Accordo Europeo (2004), è quella che definisce lo stress come *“una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative poste in loro”* (art. 3 comma 1), inoltre, *“lo stress lavoro correlato può essere causato da fattori diversi come il contenuto del lavoro, l'eventuale inadeguatezza nella gestione dell'organizzazione del lavoro e dell'ambiente di lavoro, carenze nella comunicazione, etc.”* (art. 3 comma 1). Questa definizione è importante per comprendere anche i successivi strumenti che vengono utilizzati per la misurazione dello stress lavoro correlato, che verranno approfonditi nel secondo capitolo, che misurano proprio le variabili definite dall'accordo europeo del 2004.

In Italia, il concetto di stress lavoro correlato viene inserito all'interno dell'ordinamento italiano con il decreto legislativo 81/2008 (testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro). All'interno, viene specificato che *“potenzialmente lo stress può riguardare ogni luogo di lavoro ed ogni lavoratore, indipendentemente dalle dimensioni dell'azienda, dal settore di attività o dalla tipologia del contratto o del rapporto di lavoro. Ciò non significa che tutti i luoghi di lavoro e tutti i lavoratori ne sono necessariamente interessati”* (art. 1 comma 2). (Deitinger et al., 2009).

Questo decreto è stato soggetto a integrazioni e a modifiche specifiche, anche dalla normativa connessa all'emergenza epidemiologica da COVID-19. Il decreto esplicita quelle che sono le figure di garanzia previste dalla disciplina in esame, ovvero: datore di lavoro, quindi colui che ha la responsabilità dell'organizzazione o dell'unità produttiva; dirigente, quindi il soggetto che attua le direttive del datore e organizza l'attività lavorativa, anche con il ruolo di vigilanza; il preposto, il soggetto che sovrintende

all'attività lavorativa e garantisce che le direttive ricevute vengano attuate in maniera corretta; il lavoratore, ovvero il soggetto che è il principale destinatario delle tutele. Oltre a specificare i soggetti che fanno parte della struttura tradizionale aziendale, il decreto specifica che ci sono ulteriori soggetti che ricoprono un ruolo importante per la prevenzione e la sicurezza: il servizio di prevenzione e protezione (SPP), organizzato dal datore all'interno o all'esterno dell'azienda, ricoperto da soggetti in possesso di capacità e requisiti professionali stabiliti dalla legge; il rappresentante dei lavoratori per la sicurezza (RLS), eletto a seconda delle dimensioni dell'azienda e con nominato da comunicare all'INAIL; medico competente, che collabora alla valutazione dei rischi e esegue la sorveglianza sanitaria.

La valutazione dei rischi va redatta e inserita all'interno del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR), secondo le modalità previste dalla legge. È importante sottolineare che all'interno dell'impianto normativo, un punto importante lo ricopre la formazione e l'informazione del personale. Infatti, i lavoratori hanno diritto a ricevere un'informazione adeguata in materia di prevenzione e protezione (art. 36), ma è importante anche il ruolo che ricopre la formazione in quanto tutte le figure che sono coinvolte nella sicurezza aziendale devono ricevere una specifica formazione, sia quando viene costituito il rapporto di lavoro, sia in caso di trasferimento o cambiamento di mansioni, sia qualora vengano introdotte nuove attrezzature di lavoro. Anche i dirigenti e i preposti devono ricevere una formazione e un aggiornamento periodico rispetto al loro ruolo. (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, n.d.)

È quindi importante capire che la formazione e il ruolo del formatore, hanno una posizione cruciale in questo processo, in quanto, essendo il mondo del lavoro oggi sempre più dinamico e in continua evoluzione, c'è la necessità di avere dei professionisti che possano essere aggiornati e svolgere anche il ruolo di guida per potersi addentrare nella maniera corretta all'interno di un mondo complesso.

Lo scopo della valutazione stress lavoro correlato è quello di verificare l'associazione tra i pericoli di natura psicosociale e le conseguenze in seguito a esse. È perciò importante fare una distinzione dei termini, in particolare, quelli di pericolo, danno e rischio e la Norma UNI EN 292 PARTE I/1992, ci da queste definizioni.

La norma definisce il pericolo come una qualsiasi fonte di possibili lesioni o danni alla salute, quindi qualsiasi cosa che può causare un danno, è la potenzialità di una qualsiasi cosa di causare un danno al lavoratore; il danno invece è riferito alle lesioni che possono essere immediate o differite, transitorie o permanenti, derivanti esclusivamente da un contatto con il pericolo; il rischio invece va a stimare la probabilità che si verifichino effettivamente danni alla salute, per la gravità delle conseguenze dannose e si può calcolare moltiplicando il pericolo con il danno, espresso in termini percentuali. È difficile però applicare questa formula ai rischi psicosociali, in quanto rispetto ai rischi fisici, sono più difficilmente individuabili. (De Carlo, Falco, & Capozza, 2013)

Rick e Briner (2000) fanno una distinzione tra rischi fisici e rischi psicosociali, in sostanza sostengono che i rischi fisici sono concreti, specifici in base al contesto e producano dei danni che sono immediati, visibili e facilmente misurabili, che hanno una causa diretta. I rischi psicosociali invece sono meno evidenti, possono manifestarsi in qualsiasi ambiente lavorativo, spesso agiscono in maniera soggettiva e possono essere latenti. Gli effetti sono più difficili da identificare e misurare ed è più difficile collegarli a una specifica causa.

È evidente quindi che con i pericoli psicosociali, è difficile avere chiarezza riguardo al tipo di danno, alla causa e alla gravità, è importante perciò avere una legislazione chiara e degli strumenti di misurazione utili che riducano il più possibile il divario. È importante sottolineare anche che nonostante i danni psicosociali siano di difficile individuazione, non hanno importanza minore rispetto ai danni fisici e non devono essere dimenticati, in quanto la legge li identifica come pericoli e devono essere inclusi all'interno dei documenti di valutazione dei rischi, esattamente come quelli fisici.

Identificare i pericoli psicosociali, è importante sia per i lavoratori, che per le organizzazioni: non sarebbe efficiente e etico, oltre che contro la legge, far lavorare un operaio che in conseguenza a un danno fisico, ha subito un'ustione di secondo grado ad un arto, potrebbe essere molto comune invece che operai che presentano sintomi riconducibili ad esempio a burnout, si ritrovino a lavorare ugualmente.

3. Lavoro emozionale e burnout nella professione del formatore

Il termine burnout è stato introdotto da Freudenberg (1974, 1975, 1977, come citato da Kahill, 1988), che lo ha definito come “fallire, logorarsi o esaurirsi a causa di richieste eccessive di energia, forza o risorse”, attribuendolo alle incessanti pressioni nel lavorare

con individui emotivamente bisognosi ed esigenti. Successivamente, Kahill (1988) ha contribuito a sistematizzare i sintomi del burnout, e Maslach e Jackson (1981, citati da Kahill, 1988) hanno sviluppato il Maslach Burnout Inventory, uno degli strumenti più utilizzati per misurare questo fenomeno, fondato su tre componenti principali: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione personale. Queste dimensioni vengono misurate due volte, in base alla frequenza e all'intensità dell'esperienza.

Il burnout è stato studiato anche nella professione del formatore da Waugh e Judd (2003), i quali hanno utilizzato il Maslach Burnout Inventory Educators Survey (MBI-ES) (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996, citati da Waugh & Judd, 2003) che è stato creato per valutare i livelli di burnout tra gli educatori, misurando quindi le componenti dello strumento, quindi esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale. L'utilizzo di questo strumento ha evidenziato che una significativa percentuale di formatori sperimenta esaurimento emotivo e un basso senso di realizzazione personale, la depersonalizzazione invece è meno diffusa rispetto ad altre professioni.

Viene evidenziato che, anche se un incremento del carico di lavoro è comune e crea stress, non è la fonte principale di stress tra i lavoratori, infatti, una fonte di stress elevata che porta i formatori a sviluppare burnout, è il lavorare in un contesto organizzativo che non valorizza l'importanza della formazione e il contributo che i formatori danno al processo per farlo funzionare al meglio. Pines e Aronson (1988, citati da Waugh, 2005), sostengono che gli individui che decidono di ricoprire un ruolo in professioni relazionali, sono inizialmente motivati dal desiderio di lavorare con le persone e per rendere significativo il contributo nelle vite delle persone che aiutano. Anche il campione di questo studio sostiene che la maggior parte dei formatori ha intrapreso la carriera spinta da un desiderio di aiutare gli altri; spesso invece i formatori si trovano in contesti dove le organizzazioni non li supportano e dove il loro lavoro non viene validato adeguatamente, portandoli a percepire un senso di frustrazione, che può portare a un esaurimento emotivo (Waugh, 2005).

Parallelamente, il contesto dei servizi è cresciuto in maniera esponenziale negli ultimi decenni e con esso è aumentata anche l'importanza della qualità del servizio (Buera & Kaboski, 2012, citati da Scherer et al., 2020). Le prestazioni dei dipendenti nel settore dei

servizi sono diventate un fattore cruciale per il successo organizzativo (Doucet, 2004, citato da Scherer et al., 2020). In questo scenario, ha assunto particolare rilevanza il concetto di lavoro emozionale.

Hochschild (1983) lo ha definito come la gestione dei sentimenti, delle espressioni facciali e dei gesti del corpo durante l'interazione con il cliente. Altri studiosi negli anni ne hanno ampliato la definizione, includendo le manifestazioni di comportamento richieste nell'erogazione di un servizio, viste come un'aspettativa per chi opera in contesti relazionali (citato da Scherer et al., 2020). Ashforth e Humphrey (1993, citati da Hajjiali et al., 2022; Alias, 2022, citato da Hajjiali et al., 2022) hanno osservato come il lavoro emozionale sia particolarmente rilevante in professioni ad alta interazione con l'utenza, come quelle degli insegnanti o degli operatori clinici. Le organizzazioni, pertanto, tendono a gestire il lavoro emozionale in ambiti che prevedono un contatto diretto con studenti, pazienti, ecc.

Il lavoro emozionale è stato analizzato principalmente attraverso due strategie: il *surface acting*, che consiste nel fingere emozioni che non si provano realmente (ad esempio un formatore triste che si mostra felice con gli allievi), e il *deep acting*, che implica un tentativo di modificare le emozioni interne per allinearle con le richieste del ruolo (es. un formatore che cerca realmente di cambiare atteggiamento per coinvolgere di più gli allievi). Il *deep acting* è generalmente considerato più autentico e meno stressante rispetto al *surface acting*, che comporta una disconnessione emotiva. A queste due modalità si aggiunge anche il *natural element*, un fattore considerato importante nella misurazione del lavoro emozionale.

La performance lavorativa, intesa come l'insieme dei comportamenti che l'individuo controlla e che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, è strettamente connessa al lavoro emozionale, poiché si lega alla percezione soggettiva del proprio ruolo (Hajjiali et al., 2022).

Nell'ambito della fornitura di supporto e servizi, questa performance comprende sia elementi tangibili che intangibili, come i comportamenti relazionali e le emozioni espresse (Muchiri, 2022, citato da Alsakarne et al., 2023). Per i clienti, atteggiamenti come empatia e cordialità sono indicativi della qualità del servizio; per questo motivo, il

surface e il *deep acting* sono componenti essenziali nel rapporto con l'utenza (Hur et al., 2022, citati da Alsakarneh et al., 2023) (Alsakarneh et al., 2023).

Scherer et al. (2020) hanno approfondito il legame tra strategie di lavoro emozionale e burnout, focalizzandosi in particolare sull'esaurimento emotivo come dimensione centrale. Lo studio si è basato sulla teoria della conservazione delle risorse di Hobfoll (1989, citato da Scherer et al., 2020), secondo cui gli individui si sforzano di ottenere, mantenere e proteggere risorse di valore, e sperimentano stress quando tali risorse vengono minacciate o perse. Hobfoll et al. (2018, citati da Scherer et al., 2020) definiscono le risorse come *“tutto ciò che è significativo per la sopravvivenza o il raggiungimento di un obiettivo”*.

I risultati dello studio hanno mostrato che il *surface acting*, a causa della sua alta dissonanza emotiva e del consumo di risorse interne, è fortemente correlato al burnout. Il *deep acting* ha effetti più variabili: se sostenuto da elevate capacità di regolazione emotiva, può ridurre il rischio di esaurimento. La regolazione automatica delle emozioni, infine, si è dimostrata la modalità meno dispendiosa, fornendo una protezione più efficace contro l'esaurimento emotivo. In generale, i lavoratori dotati di un'elevata capacità di regolazione emotiva riescono a gestire meglio le pressioni del contesto lavorativo, mitigando gli effetti negativi dello stress.

In conclusione, le strategie di lavoro emozionale, se ben gestite e supportate da competenze emotive solide, possono contribuire a ridurre gli effetti negativi del burnout. I dati raccolti confermano come il burnout rappresenti un rischio diffuso nel settore dei servizi, dove spesso si richiede ai lavoratori di mantenere comportamenti specifici per soddisfare sia le aspettative del ruolo che quelle del cliente. In particolare, nella professione del formatore, è fondamentale che le organizzazioni implementino strategie di riconoscimento professionale e supporto emotivo, poiché la qualità del servizio offerto e il valore attribuito al ruolo sono elementi centrali per il benessere e la soddisfazione lavorativa. La promozione del benessere professionale e la prevenzione del burnout devono quindi passare attraverso una gestione consapevole del lavoro emozionale e un adeguato riconoscimento delle competenze relazionali e formative.

CAPITOLO 2

Fattori di rischio e di disagio nei professionisti della formazione: analisi della letteratura

La formazione negli ultimi vent'anni è diventata di cruciale importanza nei contesti organizzativi, in quanto è stato dimostrato che porta dei benefici, allo stesso tempo sembra poca l'attenzione rivolta ad approfondire i potenziali fattori di rischio a cui i formatori sono esposti.

Questo capitolo ha lo scopo di presentare un'analisi di quattro contributi che guardano da prospettive differenti quello che è il disagio emotivo e professionale dei formatori aziendali, unitamente ai potenziali fattori di rischio per i discenti e le organizzazioni.

I paragrafi sono stati organizzati sulla base di un criterio tematico, partendo da quella che è la visione generale del problema, andando poi ad effettuare un'analisi più soggettiva con un inquadramento sui fattori di rischio per i formatori. L'analisi è utile per avere delle basi teoriche che ci aiutano a comprendere quelli che sono i rischi professionali connessi alla formazione, ma soprattutto per avere una maggiore consapevolezza, oltre che degli strumenti di prevenzione nella pratica della formazione.

1. I fattori di rischio della formazione: la rassegna di Schermuly e Graßmann, 2018

Background

Lo studio di Schermuly, (2018) evidenzia che negli ultimi vent'anni, la formazione è diventata una pratica diffusa, in quanto è stato considerato che porta con sé effetti positivi sia a livello individuale che organizzativo. Gli autori sostengono la prevalenza di studi che si focalizzano su quelli che sono gli effetti positivi, evidenziano però la carenza di studi sui fattori di rischio. In altri ambiti di professioni di aiuto, invece, ci sono numerosi studi che evidenziano gli effetti indesiderati che portano con sé queste professioni mentre nella formazione questo tema è stato considerato un tabù (Kilburg, 2002, citato in Schermuly & Graßmann, 2018). In questo studio di Schermuly e Graßmann (2018) viene colmato questo squilibrio, poiché rappresenta uno dei primi tentativi di esplorare i fattori di rischio della formazione a livello aziendale, articolandosi sulle conseguenze per clienti, formatori e organizzazioni. Perciò, gli autori sostengono che è importante includere

anche i fattori di rischio nella riflessione scientifica, che non vengono considerati come un fallimento ma come degli effetti collaterali che sono difficilmente inevitabili in un processo formativo. Gli autori utilizzano la teoria dello scambio sociale (*Social Exchange Theory*) dove la formazione viene vista come una relazione diadica in cui vengono scambiate delle risorse, che possono essere informazioni, supporto emotivo e feedback, e che generano sia benefici che costi. Sotto quest'ottica, i fattori di rischio diventano una parte integrante delle relazioni di aiuto, è quindi necessario avere più risorse scientifiche per poter comprendere al meglio anche il campo della formazione a livello aziendale.

Metodologia

Questa ricerca non presenta uno studio empirico diretto ma è una revisione sistematica della letteratura scientifica esistente sul tema. Sono stati analizzati dagli autori nove studi che vanno a indagare i fattori di rischio della formazione, sulla base di tre prospettive: clienti, formatori e organizzazioni. Sono stati inclusi articoli sia qualitativi, che quantitativi, sperimentali, a misurazione temporale differita (*time-lagged*).

Sulla base di queste tre prospettive, gli autori hanno ricostruito i principali fattori di rischio emersi da questa rassegna, in base alla frequenza, intensità, cause e conseguenze. Gli autori hanno inoltre discusso quelli che sono i limiti metodologici che caratterizzano le ricerche su questo campo, come: risvolti etici nell'espone i formatori a specifici fattori di rischio, la necessità di raccogliere dati longitudinali e l'assenza di strumenti standardizzati per misurare determinati fenomeni nelle organizzazioni.

Metodologia per l'indagine sui fattori di rischio nei discenti

I fattori di rischio nei clienti durante la formazione sono stati indagati con una combinazione di studi qualitativi e quantitativi. Schermuly et al. (2014, citato in Schermuly & Graßmann, 2018), hanno condotto delle interviste qualitative con un campione di 21 formatori aziendali per identificare potenziali fattori di rischio. Sono stati identificati inizialmente 30 potenziali fattori di rischio. Successivamente, è stata condotta un'indagine quantitativa su un campione di 123 formatori, che ha verificato la frequenza e intensità di questi fattori di rischio, basandosi sull'ultimo intervento formativo attuato dai formatori. Per completare questo quadro, Graßmann e Schermuly (2016, citato in Schermuly & Graßmann, 2018), hanno replicato la valutazione dal punto di vista dei

clienti in quanto per le indagini precedenti sono stati ascoltati solo i formatori, andando a raccogliere dati da 111 partecipanti in due momenti diversi, con il fine di monitorare anche l'evoluzione temporale degli effetti percepiti. Infine, hanno condotto uno studio sperimentale controllato (Graßmann & Schermuly, 2017, citato in Schermuly & Graßmann, 2018), con un campione di 29 coppie formate da formatori e clienti, permettendo di confrontare direttamente le valutazioni di entrambe le parti.

Metodologia per l'indagine sui fattori di rischio nei formatori

Per ricercare i fattori di rischio nei formatori, è stato utilizzato un approccio misto. Inizialmente, Schermuly e Bohnhardt (2014, citato in Schermuly & Graßmann, 2018), hanno condotto un'intervista qualitativa con 20 formatori aziendali per raccogliere un primo elenco di esperienze negative. In seguito, hanno condotto uno studio quantitativo (Schermuly, 2014, citato in Schermuly & Graßmann, 2018), con un campione di 104 formatori che hanno valutato la frequenza dei fattori di rischio sperimentati sia durante l'arco della carriera sia durante l'ultima sessione di formazione. Successivamente, con il supporto della International Coach Federation (ICF), hanno potuto condurre uno studio su larga scala (Graßmann et al., 2018, citato in Schermuly & Graßmann, 2018), con un campione di 275 formatori aziendali internazionali. È stato adottato un disegno a due tempi (time-lagged), per analizzare le conseguenze psicosomatiche dei fattori di rischio. Infine, lo studio sette menzionato nella sezione dei clienti, ha misurato anche i fattori di rischio dal punto di vista dei formatori, in una situazione di supervisione controllata.

Metodologia per l'indagine sui fattori di rischio per le organizzazioni

I fattori di rischio percepiti per le organizzazioni sono stati indagati in uno studio di Oellerich (2016, citato in Schermuly & Graßmann, 2018), con un approccio misto. Nella prima fase qualitativa, sono state condotte delle interviste con 15 professionisti delle risorse umane e dirigenti aziendali, i cui dipendenti avevano partecipato a percorsi formativi. In una seconda fase quantitativa, 49 membri di organizzazioni hanno compilato un questionario che serviva a misurare la presenza e la natura dei fattori di rischio percepiti dall'organizzazione. Questo studio è l'unico contributo sistematico su questi effetti.

Risultati

Risultati relativi ai clienti

I dati raccolti dimostrano che oltre metà dei clienti (67,6%) ha riportato almeno un effetto negativo durante un percorso formativo, con un'intensità bassa o moderata. Gli effetti sono stati raggruppati in 6 categorie (Schermuly, 2016, citato in Schermuly & Graßmann, 2018): benessere personale, integrazione sociale, prestazioni, valutazione del ruolo lavorativo, perdite economiche e una categoria denominata "altro". La categoria che subisce maggiormente questi fattori di rischio è quella del benessere personale, dove viene evidenziata l'attivazione di problemi che non possono essere gestiti in un contesto di formazione aziendale. Un esempio è quello di un formatore che, pur avendo individuato una tematica da dover affrontare con un suo discente, le tempistiche limitate e i budget che sono stati imposti dall'organizzazione hanno impedito l'attuazione di un intervento completo, lasciando il discente consapevole di questo problema, senza dargli gli strumenti per risolverlo. (Schermuly & Graßmann, 2016, citato in Schermuly & Graßmann, 2018).

Anche nella categoria dell'integrazione sociale, è stato riportato che un discente, dopo aver migliorato la propria sicurezza e il suo portamento generale, ha ricevuto riscontri negativi dai suoi colleghi che percepivano questo cambiamento come arroganza, il che ha portato a conflitti interpersonali.

Per la categoria delle prestazioni, si registrano delle oscillazioni frequenti: i discenti che apprendono comportamenti nuovi, ad esempio un nuovo stile di leadership, possono avere difficoltà ad applicarli nella pratica, il che porta a un impatto negativo temporaneo sulla performance.

Infine, per la categoria di valutazione del ruolo lavorativo, alcuni discenti hanno una diminuzione temporanea del loro senso di competenza, di significato e di autodeterminazione, che influenza in modo negativo la percezione del proprio ruolo.

Le categorie di perdite economiche e altro invece risultano molto rare.

Risultati relativi ai formatori

Per questa categoria i risultati sono molto più frequenti rispetto ai clienti; infatti, tra il 94% e il 99% dei formatori ha riportato almeno un'esperienza negativa. Questi risultati sono stati classificati in 7 categorie: (Schermuly, 2016, citato in Schermuly & Graßmann, 2018): salute psicologica, integrazione sociale, sentimenti sgradevoli verso il cliente, comportamenti sgradevoli da parte dei clienti, delusione legata ai risultati, perdite materiali e altro.

Per la categoria della salute psicologica, l'effetto più frequente è l'essere personalmente influenzati da un tema trattato durante la formazione (78,8% durante la carriera), seguito dalla paura di non essere all'altezza del ruolo formativo (71,2%). L'integrazione sociale viene compromessa principalmente dalla mancanza di tempo per sé e per la famiglia, da difficoltà nella vita privata e solitudine. I sentimenti sgradevoli verso i clienti includono sensi di colpa, rabbia, noia, attrazione sessuale. Per quanto riguarda i comportamenti sgradevoli ricevuti, abbiamo insulti, avances sessuali, stalking e minacce. Infine, molti formatori aziendali hanno espresso una delusione nel non poter osservare a lungo termine gli effetti del processo formativo, oppure un senso di frustrazione quando il percorso formativo è stato inefficace.

Risultati relativi alle organizzazioni

I fattori di rischio a livello organizzativo sono stati quelli meno frequenti. Solo il 17% dei referenti aziendali (HR e dirigenti) hanno segnalato fattori di rischio legati ai percorsi formativi. I problemi emersi riguardano principalmente il fatto che i cambiamenti ottenuti dai discenti nel percorso formativo, non sono allineati con le condizioni organizzative, oppure che il discente a seguito della formazione metta in discussione le dinamiche aziendali. Alcune organizzazioni hanno riportato un calo della reputazione interna della formazione, a causa di obiettivi non chiari o aspettative mal gestite. Una reputazione positiva della formazione all'interno delle organizzazioni è stata invece associata a una riduzione dei fattori di rischio percepiti.

2.Risultati empirici dello studio di Schermuly (2014)

Partendo dalla concettualizzazione generale, si può approfondire la dimensione soggettiva di quelli che sono i fattori di rischio della formazione, dal punto di vista dei formatori stessi. Questo studio rappresenta uno dei primi tentativi di analisi sul vissuto dei formatori. Con un approccio basato su interviste e questionari, viene indagata frequenza, intensità e le conseguenze di fenomeni come lo stress, la frustrazione, la perdita di motivazione e una riduzione del senso di efficacia professionale.

Background

Lo studio condotto da Schermuly (2014), rappresenta una delle prime indagini sistematiche sui fattori di rischio della formazione sui formatori; infatti, la letteratura disponibile fino a quel momento, si era incentrata principalmente sui fattori di rischio per chi usufruisce della formazione, quindi i discenti. L'obiettivo di questo studio è quello di colmare questa lacuna nella ricerca, in quanto i formatori sono esposti come altre figure operanti nel settore dei servizi, a richieste relazionali e carichi emotivi.

L'autore definisce i fattori di rischio come risultati dannosi o indesiderati che vengono vissuti dai formatori, causati in maniera diretta dall'attività di formazione, che emergono durante o dopo una sessione.

Questo studio è stato basato sulla *Social Exchange Theory* (Cropanzano & Mitchell, 2005, citato da Schermuly, 2014), secondo la quale ogni relazione professionale implica uno scambio reciproco di risorse, che possono essere emotive, economiche, simboliche. Se lo scambio viene percepito dal soggetto come frustrante, possono emergere gli effetti dannosi.

L'autore inoltre sostiene che la professione formativa va di pari passo con elevate richieste socio emotive, che possono portare a fattori di rischio come esaurimento emotivo, cinismo e riduzione della soddisfazione lavorativa (Maslach & Jackson, 1981, citato da Schermuly, 2014).

Metodologia

La ricerca è stata sviluppata in più fasi. Inizialmente, l'autore ha condotto delle interviste strutturate con 20 formatori con una lunga carriera alle spalle, con età media di 51,5 anni e 13,4 anni di esperienza. Questi soggetti in media avevano condotto più di 600 incarichi

formativi nella loro carriera. Gli autori hanno inizialmente raccolto, tramite interviste strutturate in via telefonica, informazioni demografiche. Successivamente è stato chiesto ai formatori quali sono i fattori di rischio che possono derivare dalla formazione e quali sono le cause.

In secondo luogo, 104 formatori tedeschi professionisti operanti nel contesto della formazione aziendale, hanno partecipato a un'indagine svolta online, dove avrebbero dovuto rispondere a domande relative all'ultima sessione di formazione sostenuta di durata superiore alle 3 ore e avrebbero dovuto valutare la frequenza e l'intensità con cui avevano vissuto ogni effetto negativo che gli veniva presentato, durante la loro carriera lavorativa. Questa procedura è servita perché i formatori non potessero scegliere in autonomia una sessione che poteva essere stata piacevole o sgradevole, ma hanno parlato di qualcosa di neutrale, che ricordassero bene. Prima della valutazione è stata spiegata loro la definizione dei fattori di rischio, in modo che i partecipanti avessero chiaro quali eventi avrebbero dovuto valutare. Sono state misurate anche le variabili psicologiche, come l'esaurimento emotivo, tramite la *Maslach burnout inventory*, la percezione dello stress tramite la *Perceived Stress Scale* e l'empowerment psicologico (Spreitzer, 1995, citato da Schermuly, 2014), per poter dare una validazione ai dati raccolti dal questionario.

Questi dati sono stati confrontati in un secondo momento con quelli di un gruppo di 92 supervisor aziendali poiché sono un target di discendenti dei formatori aziendali, con questo confronto è stato possibile capire se i formatori avessero delle condizioni psicologiche migliori o peggiori rispetto ai clienti abituali che formano.

Risultati

I risultati dello studio, ci dicono che il 94,2% dei formatori aziendali ha sperimentato almeno un effetto negativo nella sua ultima sessione di formazione e che il 99% ha vissuto almeno un effetto negativo nel corso della propria carriera. Si sono verificati in media 5,9 fattori di rischio in ogni sessione di formazione e 14,7 durante l'intera carriera ma l'intensità è risultata bassa, con valori tra il poco e il moderato.

L'analisi statistica ha evidenziato delle relazioni tra il numero di effetti negativi vissuti e alcune variabili psicologiche misurate. In particolare, l'aumento degli effetti negativi

percepiti è associato a un incremento dell'esaurimento emotivo, misurato con la Maslach Burnout Inventory. Secondo la Perceived stress scale, c'è un aumento dello stress percepito. C'è anche una riduzione dell'empowerment psicologico, soprattutto nella dimensione della competenza percepita.

Ad esempio. L'effetto misurato "sentirsi sotto pressione" è risultato correlato sia a un maggiore esaurimento emotivo, sia a una ridotta percezione di controllo. L'effetto "essere frustrati" ha mostrato associazione forte con livelli più bassi di empowerment, mentre l'effetto "temere di fallire nel proprio ruolo" è correlato con più alti livelli di stress e burnout.

Infine, è stata rilevata una correlazione negativa tra il numero di effetti negativi percepiti e la desiderabilità di continuare la professione: più è alto il numero di esperienze negative, meno i formatori sono disposti a intraprendere nuovamente il proprio lavoro.

Nel confronto con il gruppo di 92 supervisori aziendali, è stato evidenziato che nonostante ci sia un'elevata incidenza di fattori di rischio, i formatori hanno livelli più alti di empowerment psicologico e minore burnout rispetto ai supervisori. Nonostante sia quindi una professione che presenta un'esposizione a rischi emotivi, la formazione può comunque dare delle soddisfazioni a chi la svolge, il che può bilanciare gli altri fattori di rischio emersi.

3. Norme implicite e lavoro emotivo nella formazione: il contributo di Kemp (2022)

L'analisi proposta da Kemp (2022), si concentra sul lavoro emotivo, che viene richiesto nelle professioni del settore dei servizi, perciò anche nella formazione. L'autore definisce un nuovo concetto, quello di lavoro emotivo commerciale, che descrive lo sforzo dei formatori nel conformarsi a quelle che sono le immagini professionali coerenti con le aspettative di soggetti terzi, come gli stakeholder, che minano la propria autenticità. Aderire a norme emotive implicite, comporta dissonanza e stress e in casi più gravi, a un abbandono della professione a causa dell'insostenibilità di queste norme sul lungo termine.

Background

In questo articolo di Kemp (2022), è stato sviluppato il concetto di lavoro emotivo nella professione dei formatori, partendo da una domanda di ricerca che lui stesso si è posto durante una sessione di formazione. In questa sessione ha percepito un certo disagio nel cercare di comprendere quali comportamenti fossero definiti appropriati nel contesto professionale e quali no e chiedendosi quali siano le norme implicite che regolano le emozioni dei formatori. L'autore sottolinea che senza delle norme implicite, non si può parlare di lavoro emotivo.

Il concetto di lavoro emotivo è stato presentato da Hochschild nel libro *The Managed Heart* (1983), che in un'intervista aveva definito come: il lavoro per il quale sei pagato e che implica centralmente il tentativo di provare il sentimento giusto. Questo comporta un'evocazione e la soppressione dei sentimenti. Alcuni lavori ne richiedono molto, altri un po' (Hochschild, 1983, citato in Kemp, 2022).

La ricerca sottolinea il fatto che sono stati condotti numerosi studi nel settore dei servizi e su altre professioni analoghe a quella del formatore, ma non è presente letteratura scientifica che considera il lavoro emotivo anche nella professione formativa. Tutti questi fattori di rischio studiati nelle altre professioni, dimostrano sicuramente che i risultati che si ottengono dal lavoro emotivo, sono negativi e indesiderati. Dopo aver considerato questa cosa, nasce l'obiettivo dello studio: la creazione di un quadro teorico dove poter connettere il concetto del lavoro emotivo alle dinamiche della formazione. Introduce perciò il concetto di lavoro emotivo commerciale, definito come lo sforzo emotivo che viene richiesto ai formatori per conformarsi a un'immagine professionale che possa essere spendibile sul mercato, anche se il costo è quello di potenzialmente compromettere il senso di sé, la propria autenticità.

L'obiettivo di questo studio è quello di promuovere una maggiore consapevolezza rispetto ai fattori di rischio che intaccano la professione del formatore, invitando anche allo sviluppo di ulteriori ricerche in questo campo.

Metodologia

Come anticipato, essendo nata questa ricerca da un quesito che si è posto direttamente l'autore, è stato deciso di utilizzare la metodologia dell'incontro concettuale (*conceptual encounter*, de Rivera & Kreilkamp, 1981, citato da Kemp, 2022), il quale implica che il

ricercatore venga posto al centro della ricerca, per poter valorizzare il vissuto soggettivo dell'autore, riconoscendone quindi la posizione di centralità e per poter permettere di avere delle interazioni attive con i partecipanti.

I partecipanti coinvolti sono formatori professionisti che lavorano sia nella formazione individuale che organizzativa, si occupano principalmente di formazione e supporto nei contesti aziendali, ma non è il loro unico ambito di lavoro in quanto appunto, professionisti.

Kemp ha iniziato il suo studio con una revisione della letteratura scientifica, per circa sei mesi, durante il quale considera che cercando il termine lavoro emotivo, vengano forniti numerosi risultati. Ha successivamente isolato cento studi che avevano attirato una maggiore attenzione. L'autore con queste basi e con la sua esperienza riflessiva ha creato un modello concettuale iniziale sul lavoro emotivo del formatore.

Successivamente, vengono coinvolti 15 formatori in interviste 1:1 e in gruppi di discussione: questi partecipanti avevano tutti almeno 5 anni di pratica nel campo formativo aziendale, andando però a differenziarsi in base agli anni di esperienza e anche ai ruoli in quanto alcuni dei partecipanti avevano svolto nel corso della carriera anche il ruolo di supervisori. I partecipanti sono stati invitati a riflettere in maniera critica sul modello iniziale sviluppato dall'autore sulla base della letteratura scientifica e condividendo le proprie esperienze in gruppi di discussione. Queste conversazioni sono state registrate, trascritte e successivamente analizzate in maniera qualitativa. Il metodo si distingue per il suo carattere trasformativo in quanto i partecipanti non vengono solo utilizzati come fonte di dati ma sono loro stessi che alimentano il modello finale con le loro riflessioni e esperienze.

Risultati

Questa ricerca ha presentato quattro risultati principali. In primo luogo, la ricerca è iniziata da una domanda su quali siano le norme professionali di questo mestiere, e la ricerca ha evidenziato che ogni formatore trae le sue norme personali in maniera quasi soggettiva, in quanto queste possono derivare da esperienze personali di formazione, dal proprio senso di sé, dalla propria formazione anche in relazione a basi teoriche e approcci e anche da indicazioni di enti professionali (anche se è stato l'aspetto meno influente

descritto dai partecipanti). Sono quindi fonti diverse che implicano una motivazione molto personale, rendendo queste regole eterogenee.

In secondo luogo, la ricerca ha evidenziato casi di lavoro emotivo che vengono sperimentati in aula durante la formazione: i formatori fingono un certo grado di fiducia quando non viene realmente percepito, vengono lasciate cose non dette e trattenuti anche dei pensieri negativi nei confronti dei discenti. Sono stati evidenziati numerosi esempi di formatori che internamente hanno un determinato pensiero nei confronti dei soggetti che stanno formando ma che non lo fanno percepire esternamente. Si è notata una differenza tra i formatori in quanto alcuni hanno mantenuto un certo grado di contegno esteriore, mentre altri utilizzavano un approccio più aperto ritenendo che fosse la maniera più giusta. I formatori con la mentalità più aperta non hanno sperimentato situazioni di lavoro emotivo in aula: non sopprimendo le emozioni, non devono fingere come i primi.

Il terzo risultato sostiene che tutti i formatori universalmente hanno sperimentato il lavoro emotivo al di fuori dell'aula quando devono rapportarsi con stakeholder e committenti, per essere il più possibile allineati a quella che è la visione aziendale della formazione. I formatori hanno espresso questo disagio come ciò che era necessario mostrare o fingere a livello emotivo per potersi allineare alla visione aziendale della formazione. Alcuni soggetti hanno abbandonato a causa di questa dimensione il lavoro con le aziende, ed è proprio questa che viene definita dall'autore come lavoro emotivo commerciale.

L'ultimo risultato ottenuto dalla ricerca è l'effetto del lavoro emotivo sui formatori che ha evidenziato che laddove i formatori sperimentano il lavoro emotivo, gli effetti sono simili a quelli descritti dalla letteratura sul lavoro emotivo in generale, quindi, senso di inautenticità, stress e frustrazione, burnout. Alcuni formatori hanno sostenuto di essersi ritirati da determinati contesti lavorativi e alcuni una quasi cessazione dell'attività di formazione. Tutti questi risultati negativi hanno quindi un impatto a vari livelli, che parte dal livello personale, fino a intaccare la stessa professione del formatore.

4. Compassion fatigue e burnout nei formatori: Rosefield (2023)

Lo studio di Rosefield (2023) esplora la dimensione emotiva e trasformativa del disagio che vivono i formatori. L'autrice utilizza la *Constructivist Grounded Theory* per parlare di compassion fatigue e burnout, due fenomeni considerati come possibili rischi professionali che potrebbero colpire anche i formatori che svolgono sia attività di

formazione individuale che organizzativa, lavorano quindi con clienti in contesti di sviluppo professionale e personale.

Background

Lo studio di Rosefield (2023), si propone di indagare un ambito della letteratura scientifica poco esaminato: i fattori di rischio della formazione sulla salute e il benessere dei formatori. La letteratura infatti si concentra principalmente sugli esiti della formazione per chi ne usufruisce.

La *compassion fatigue* è una condizione di affaticamento emotivo che si verifica con “l’esposizione prolungata a fattori di stress, senza riuscire ad alleggerire il carico”(Figley, 2011, p. 92, citato da Rosefield, 2023). Questa condizione può essere sperimentata dai soggetti come un senso di esaurimento fisico, emotivo e spirituale (Clifford, 2014, citato da Rosefield, 2023). Il *burnout* invece viene descritto come “uno stato psicologico derivante dall’esposizione cronica e prolungata allo stress legato al lavoro” (WHO, 2019, citato da Rosefield, 2023, p. 92).

Questi fenomeni sono stati studiati in altre professioni di aiuto, come ad esempio psicoterapia o educazione, ma anche il lavoro della formazione implica un grado di coinvolgimento del soggetto dove ascolto, empatia e disponibilità al supporto sono importanti, ma possono generare anche un carico emotivo significativo.

Un altro elemento critico che è emerso durante questa ricerca è la forte identificazione che molti formatori sviluppano con il loro ruolo professionale: sebbene possa sembrare motivante, i soggetti potrebbero non riconoscere i propri limiti e mantenere un comportamento di esposizione prolungata, anche qualora ci siano segnali di disagio. È cruciale essere in grado di riconoscere questi segnali di affaticamento, per poter preservare il proprio benessere.

Metodologia

Per questa ricerca, è stata utilizzata la *Constructivist Grounded Theory* (CGT) (Charmaz, 2014, citato da Rosefield, 2023), poiché è utile per ricercare in aree poco esplorate o in popolazioni di cui ci sono poche informazioni. I partecipanti sono stati ricercati a livello globale, tramite una promozione online per poter avere un campione ampio e diversificato. Sono stati reclutati 20 formatori idonei e 13 sono stati intervistati in maniera

più approfondita: questo campione è diversificato in quanto alcuni soggetti sono dei formatori esperti che hanno anche ruoli di supervisione, altri sono attivi in diversi contesti formativi in quanto liberi professionisti ma hanno una forte presenza nella formazione a livello aziendale e professionale. Nonostante questa teoria raccomandi 20-30 partecipanti, il campione è stato ritenuto appropriato sulla base della ricchezza dei risultati e all'omogeneità del campione (Morse et al., 2002; Hill, 2015, citati da Rosefield, 2023). Le interviste condotte sono state trascritte e rese anonime, utilizzando anche pseudonimi unisex.

Una possibile limitazione è data dal bias del ricercatore, che è un limite nella ricerca degli studi qualitativi (Corbin & Strauss, 2008, citati da Rosefield, 2023) e il fatto che la ricercatrice sia una formatrice che ha vissuto i fenomeni oggetto di ricerca ma è stato vantaggioso e utile per limitare questo bias, tenere un diario riflessivo e mettere in atto una regolare supervisione.

Da questa ricerca è emerso un modello teorico che è stato nominato INRR (*Ideal-Navigating-Recovery*), costruito tramite 4 temi principali, articolati in altri tre sottotemi, che descrivono il processo evolutivo che subiscono i formatori: identificazione con il ruolo, navigazione nel disagio, riconoscimento e rinascita professionale.

Risultati

I risultati si articolano nelle 4 fasi che sono state costruite tramite i temi principali identificati:

1. I partecipanti dicono di identificarsi nel proprio ruolo, che percepiscono come una vocazione che allineata ai loro valori. Questo coinvolgimento però fa sì che spesso trascurino i propri bisogni, andando a sviluppare una tendenza che viene definita di "altruismo patologico". La dinamica dell'altruismo si intreccia inoltre con quella che è la pressione di dover essere sempre all'altezza, che potrebbe portare a una forma di esaurimento.

2. La seconda fase esplora in maniera diretta la compassion fatigue e il burnout. Molti formatori sostengono di essere stati incapaci di riconoscere questi segnali, scambiati per stanchezza generica o depressione. Continuare a lavorare sentendo questo malessere

generale, ha portato a una perdita di motivazione, energia e senso del ruolo. Ad aggravare ulteriormente questa situazione, c'è stata la necessità di dover mantenere le apparenze come positive, che ha impedito l'accesso a risorse di supporto.

3. Nella terza fase, i formatori riescono a sviluppare una consapevolezza che mancava nella fase precedente: attraverso il riconoscimento di questi sintomi, anche grazie a un confronto con colleghi o supervisori, hanno potuto intraprendere un percorso di riorientamento. Alcuni partecipanti hanno detto che hanno dato vita a una modifica del proprio stile di vita, per poter pensare alla propria salute e al proprio benessere.

4. Nell'ultima fase, si verifica una ristrutturazione dell'identità personale, in quanto i soggetti non si sentono solo dei formatori per gli altri, ma lo diventano anche per sé stessi. Mettono in atto, infatti, pratiche per il proprio benessere e una gestione del confine professionale. C'è un passaggio da quella che si poteva definire una modalità performativa a una modalità più sostenibile, che dà importanza all'equilibrio tra sé stessi e gli altri. Tra le strategie di prevenzione che possono essere attuate, ci sono pause regolari, supervisione costante e la capacità di poter riconoscere in maniera tempestiva i segnali di allerta che potrebbero indicare l'insorgenza di questi sintomi.

La compassion fatigue e il burnout, dunque, non possono essere evitati, ma la consapevolezza, l'educazione e la supervisione sono efficaci per la prevenzione.

CAPITOLO 3

Analisi di un caso: valutazione rischio da stress lavoro-correlato in un contesto di formazione esperienziale

Questo capitolo ha lo scopo di presentare un'attività che ho svolto durante la mia esperienza di tirocinio curricolare, presso un centro di formazione esperienziale che supporta terzi alla creazione di nuove competenze tramite l'erogazione di corsi formativi.

Durante il mio tirocinio, ho potuto partecipare attivamente alle attività di formazione ma anche ad attività organizzative

1. Contesto dove ci collochiamo

Il mio tirocinio è durato complessivamente tre mesi, e si è svolto all'interno di un contesto aziendale molto innovativo che a livello internazionale è un punto di riferimento per la formazione esperienziale sui principi del Lean management e della trasformazione digitale. L'azienda è situata nel Nord-Est dell'Italia e si configura come un centro formativo integrato.

Al suo interno presenta l'assetto di "un'azienda modello", completa di linee produttive, uffici, reparti logistici e amministrativi, che propone più di 180 casi d'uso reali. Questo ambiente immersivo consente ai clienti di essere immersi in queste esperienze formative che si basano su delle simulazioni realistiche che riproduce in maniera fedele la complessità dei contesti industriali contemporanei.

L'azienda svolge un duplice ruolo: rappresenta sia un luogo di apprendimento e aggiornamento per operatori, tecnici, manager, esperti di produzione e consulenti digitali, sia un laboratorio dimostrativo dove è possibile osservare come l'integrazione tra strumenti digitali e pratiche Lean sia in grado di generare miglioramenti concreti in termini di efficienza, riduzione degli sprechi e incremento della soddisfazione dei suoi clienti. Questo approccio si fonda su una visione di formazione che è orientata all'esperienza, dove l'apprendimento non avviene solo tramite una trasmissione teorica ma principalmente tramite il coinvolgimento diretto in processi e dinamiche organizzative simulate.

Durante il mio tirocinio, ho svolto mansioni di supporto alle attività di formazione, collaborando in maniera attiva alla preparazione, gestione e facilitazione delle sessioni didattiche rivolte ai partecipanti provenienti da aziende, enti pubblici, istituzioni educative. Le attività di supporto che ho svolto, includono la predisposizione dei materiali didattici, allestimento degli spazi, accompagnamento dei partecipanti, osservazione dei processi formativi e inoltre ho svolto il ruolo di operatore durante le sessioni formative di simulazione con i partecipanti. In questa esperienza, mi sono trovata in un contesto ad alta intensità tecnologica e metodologica che mi ha offerto un'esperienza formativa sul piano professionale, tramite la quale ho potuto osservare da vicino le dinamiche relazionali e organizzative che emergono nei processi di apprendimento in contesti aziendali complessi e innovativi.

Durante questo periodo, ho avuto l'opportunità di collaborare all'attuazione dell'indagine di valutazione del rischio stress lavoro-correlato, nel momento in cui l'azienda stava procedendo alla revisione del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR).

In base alle conoscenze acquisite durante il mio percorso universitario, ho suggerito l'impiego del metodo V.I.S. (Valutazione Integrata dello Stress, Sarto et al., 2015), in quanto avevo familiarità con il metodo e mi è sembrato il più utile per avere un quadro ampio della situazione generale. Questa iniziativa mi ha permesso di osservare l'applicazione dei contenuti teorici appresi durante il percorso universitario a una situazione concreta e contribuire attivamente al processo aziendale per promuoverne il benessere organizzativo.

2. Metodologia

Per effettuare la valutazione del rischio da stress lavoro-correlato (SLC), è stato impiegato come riferimento quello che è il percorso metodologico indicato dall'INAIL (2017), a seguito di quanto richiesto dalla commissione consultiva permanente in ottemperanza al D.lgs. 81/2008. Questa metodologia, sviluppata da un dipartimento dell'INAIL è basato su un approccio partecipativo, finalizzato a una gestione efficace del rischio SLC nelle aziende, qualsiasi sia la dimensione e il settore produttivo.

Il processo di valutazione presenta quattro fasi principali: fase propedeutica, valutazione preliminare, valutazione approfondita, pianificazione degli interventi correttivi.

La fase propedeutica consiste nella costituzione di un gruppo di gestione che comprende datore di lavoro, RSPP, medico competente, RLS. Il loro compito è quello di pianificare il percorso andando ad indentificare gruppi omogenei di lavoratori e predisporre un piano di valutazione e gestione. Viene inoltre definita una strategia di comunicazione, con lo scopo di coinvolgere in maniera attiva il personale.

La valutazione preliminare, prevede che ci sia una rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili, ovvero: eventi sentinella, come assenze, infortuni, turnover; fattori di contenuto, come i carichi di lavoro; fattori di contesto, come l'autonomia. Viene consigliato l'utilizzo di liste di controllo che possono essere applicati dai soggetti che si occupano di prevenzione. Se si ottiene un esito negativo, il risultato viene riportato nel DVR, in previsione di un monitoraggio della situazione. Nel caso invece di esiti critici, è necessario procedere con la pianificazione di interventi migliorativi. Solo se questo ulteriore intervento sia inefficace, si procede con la fase successiva.

La valutazione approfondita viene messa in atto solo quando le azioni correttive intraprese nella fase precedente non abbiano migliorato la situazione. In questa fase, bisogna valutare le percezioni soggettive dei lavoratori, per quanto riguarda il contesto e il contenuto del lavoro, utilizzando questionari standardizzati, focus group o interviste semi-strutturate. In questa fase l'analisi che viene fatta è più approfondita, permette di raccogliere maggiori dettagli e avere dei dati più qualitativi sui fattori di rischio.

L'ultima fase, di pianificazione degli interventi, deve individuare le priorità, definire risorse e tempi, la responsabilità delle azioni, il monitoraggio e la valutazione dell'efficacia. Queste fasi devono essere tutte documentate e allegate al DVR. Questo processo è di carattere ciclico in quanto deve essere effettuata una nuova valutazione ogni 2-3 anni o in caso di cambiamenti organizzativi rilevanti, incidenti o evidenze emerse dalla sorveglianza sanitaria.

Questo approccio oltre ad essere un adempimento normativo, è un'opportunità per promuovere una cultura orientata alla prevenzione e per poter migliorare il benessere organizzativo (INAIL, 2017).

Nel presente lavoro, la scelta metodologica per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato è ricaduta sull'impiego del metodo V.I.S. (Valutazione Integrata dello Stress), in alternativa al protocollo INAIL.

Questa decisione è stata presa durante una prima valutazione della direzione e dei lavoratori responsabili della valutazione, tenendo conto delle peculiarità organizzative del contesto aziendale che presenta un organico ridotto di una decina di dipendenti.

Sebbene il manuale INAIL (2017) indica che la metodologia è applicabile a tutte le organizzazioni aziendali indipendentemente dalle sue dimensioni, è stato ritenuto più utile adottare il metodo V.I.S. in quanto sembrava più funzionale. Questa decisione è stata presa in quanto il protocollo INAIL è articolato in quattro fasi e prevede la rilevazione della percezione dei lavoratori solo nella fase approfondita, che viene però svolta solo in caso di criticità evidenti. Si è ritenuto perciò che l'utilizzo di questo metodo sarebbe stato un processo dispersivo, mentre le esigenze erano quelle di avere un quadro integrato del rischio in tempi brevi, coinvolgendo anche il personale. Ecco perché si è optato per il metodo V.I.S., in quanto è una soluzione più efficace e in linea con la struttura organizzativa aziendale.

Il metodo V.I.S. presenta cinque schede. La scheda uno è relativa agli indicatori oggettivi e verificabili, come gli eventi sentinella, che sono richiamati dalle indicazioni ministeriali come obbligatori, come assenze per malattia, turnover... oltre alle segnalazioni del medico competente su eventuali lamentele e indicatori sanitari oggettivi. Tiene poi conto degli indicatori di contesto (autonomia decisionale e di controllo, conflitti...), e indicatori di contenuto, ad esempio carichi e ritmi di lavoro.

La scheda due rappresenta il valore aggiunto rispetto alle indicazioni della Commissione Consultiva, in quanto è volta a discutere in maniera più approfondita gli indicatori di contesto e contenuto menzionati nella scheda 1. È suddivisa in maniera diversa in base alle mansioni, se sono esecutive manuali, esecutive intellettuali o di coordinamento. Questa suddivisione può essere utilizzata in aziende in cui venga ritenuto valido in base alla propria definizione di gruppi omogenei.

La scheda tre viene utilizzata dal medico competente, che deve giudicare in base ai risultati di sorveglianza sanitaria e di conoscenza diretta dell'azienda. Il medico infatti

può percepire il disagio psicofisico dei lavoratori durante la sua normale attività e fornire un indicatore di possibile stress. Il medico si può basare anche su altre realtà organizzative che segue per fare confronti e giudicare se il luogo di lavoro esaminato presenta indicatori più numerosi o di più rilievo rispetto alle altre. Qualora il medico competente non fosse presente in azienda, la valutazione si ritiene conclusa con la compilazione delle prime due schede.

La scheda quattro raccoglie altri indicatori oggettivi, ovvero i sintomi di malessere psicofisico. Questi sintomi vengono raccolti sempre dalla figura del medico competente. Viene proposta come integrazione alla valutazione preliminare ed è destinata a sostituire la scheda 3 quando il medico ha visitato tutti i lavoratori sottoposti alla sorveglianza sanitaria. (Sarto et al., 2015)

Questo metodo ha consentito l'acquisizione di un'immagine complessiva della situazione aziendale; infatti, la possibilità di somministrare il questionario in tempi brevi ai dipendenti, ha permesso la partecipazione del personale, il che ha rafforzato il loro coinvolgimento nel processo preventivo.

La scelta del metodo, quindi, è stata orientata principalmente dalla rapidità di esecuzione e dalla facilità di gestione, soprattutto in quanto era la prima volta che veniva adottato un metodo di valutazione del rischio stress lavoro-correlato.

Nel caso aziendale di indagine sul rischio stress lavoro-correlato, la prima fase è stata la costituzione formale del gruppo di gestione, che ha seguito la realizzazione dell'intero percorso valutativo, andando a partecipare in maniera attiva a tutte le fasi previste. Il mio ruolo in qualità di tirocinante è stato prevalentemente di ascolto e supporto, offerto durante l'intero processo ma con un coinvolgimento prevalente nella fase due, relativa alla rilevazione e analisi della percezione soggettiva dei lavoratori.

A seguito, sono state prese delle decisioni in riferimento alla definizione dei gruppi omogenei: considerata la dimensione dell'organico organizzativo composto da una decina di dipendenti e la natura simile delle mansioni svolte dai lavoratori, prevalentemente di tipo esecutivo intellettuale, si è deciso di costituire un unico gruppo omogeneo.

Successivamente, la valutazione è proseguita con la compilazione della scheda uno, relativa agli indicatori aziendali oggettivi. In questa fase, per motivi legati alla

riservatezza dei dati, non ho potuto effettuare un'osservazione diretta in quanto si trattava di una fase delicata e riservata alla gestione interna.

Il mio contributo è stato rilevante nella compilazione della scheda due, sulle percezioni soggettive dei lavoratori. Una volta che l'incaricato ha raccolto le sue risposte, mi sono occupata di supportare la costruzione di un file Excel finalizzato all'organizzazione e analisi dei dati raccolti. In questo foglio di calcolo sono state riportate le risposte dei partecipanti in modo anonimo e classificate le risposte in base alle categorie previste nella scheda. Tutti i dati sono stati elaborati direttamente in questo foglio di calcolo. Per ciascuna area tematica sono stati effettuati i calcoli secondo le indicazioni fornite dal manuale V.I.S., per ottenere una rappresentazione sintetica ma dettagliata del livello di rischio percepito.

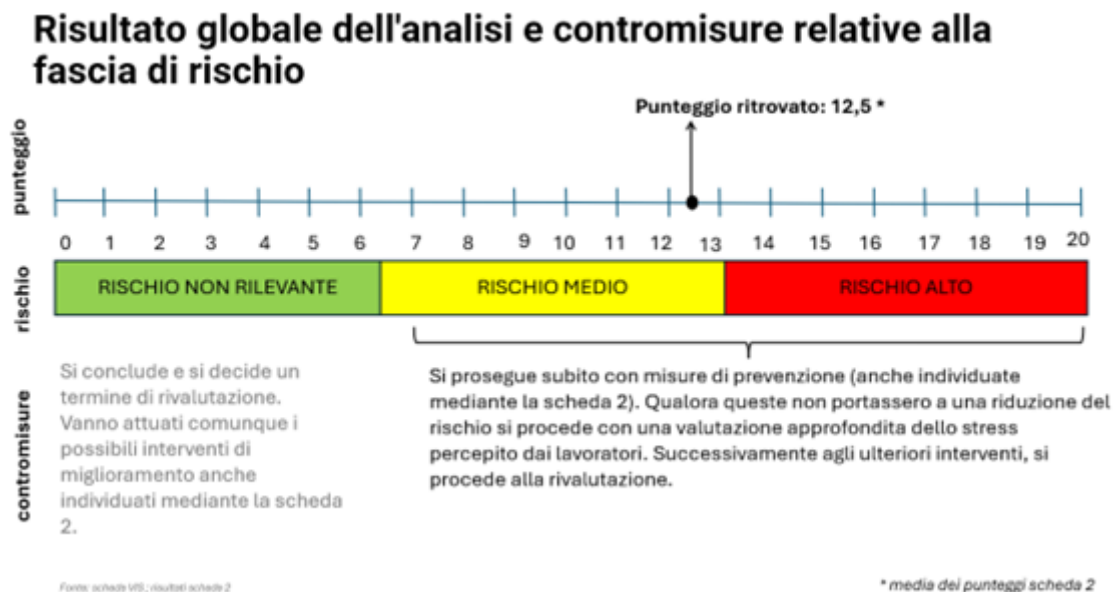
Per avere una lettura semplificata ma globale dei risultati, i dati sono stati riorganizzati in un secondo foglio di lavoro nel quale le risposte sono state aggregate in base alle categorie che costituiscono la scheda due e poi trasformate in percentuali. Queste percentuali sono servite per la rappresentazione in un istogramma, che ha consentito una visualizzazione immediata delle aree più critiche, utile per la fase di lettura dei risultati ma soprattutto nella pianificazione degli interventi correttivi.

Nel caso aziendale, l'indagine si è conclusa con la scheda due in quanto non era presente in azienda il medico competente che potesse proseguire con le schede successive.

3. Risultati

L'analisi dei dati raccolti nella scheda due ha restituito dei dati complessi ma significativi delle dinamiche psicosociali presenti nel contesto organizzativo. L'elaborazione dei questionari tramite un foglio di calcolo Excel dove le risposte sono state classificate, aggregate e trasformate in valori percentuali, è stata utile per poter quantificare quelle che sono le aree che presentano una potenziale criticità e sulle quali porre in seguito interventi correttivi. Il punteggio medio complessivo ottenuto dall'indagine è stato pari a 12,5, il che colloca l'organizzazione nella fascia di rischio medio, secondo i parametri stabiliti nel manuale operativo V.I.S.

Figura 1: risultato complessivo della valutazione del rischio



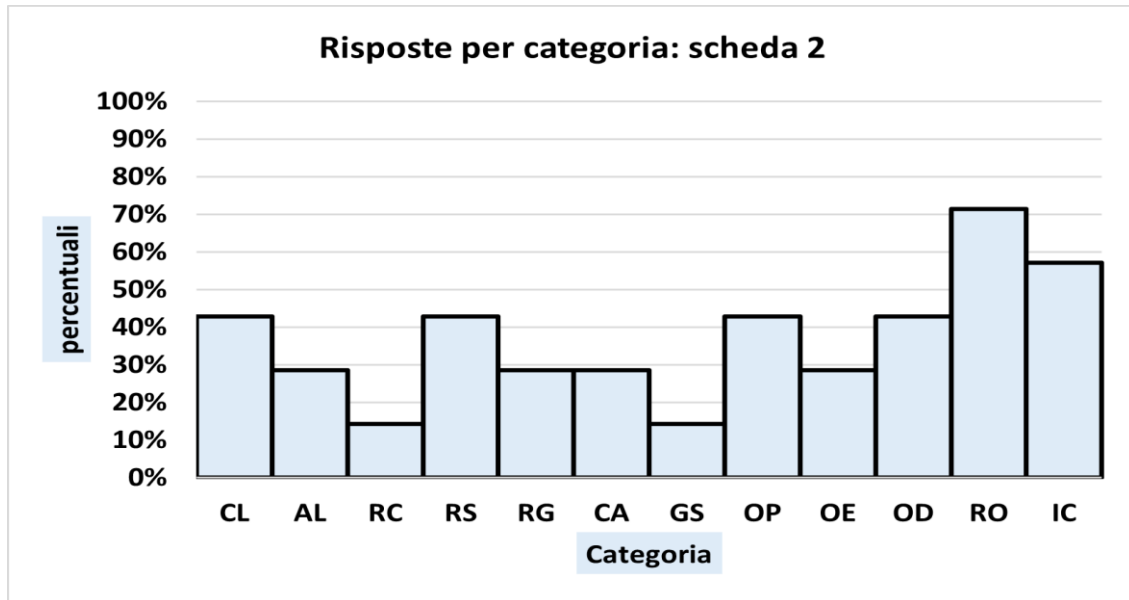
Fonte: elaborazione personale a partire dai risultati dell'indagine V.I.S.

Secondo questa classificazione, sono presenti fattori di disagio percepiti dai lavoratori. Anche se non ci si trova nella fascia più elevata di rischio, il risultato indica la necessità di attuare azioni di miglioramento e un monitoraggio della situazione. Il grafico 2 in seguito riportato mostra i risultati emersi dall'analisi dei fattori di rischio psicosociale rilevati tramite la scheda 2 del metodo V.I.S.. Di seguito vengono riportate le corrispondenze per facilitarne la lettura:

- CL= caratteristiche intrinseche del lavoro
- AL= autonomia lavorativa
- RC= relazioni fra colleghi
- RS= relazioni fra collaboratore/superiore
- RG= relazioni fra gruppi di lavoro
- CA= caratteristiche ambiente di lavoro
- GS= gestione della sicurezza
- OP= gestione delle differenze (opportunità donne)
- OE= gestione delle differenze (opportunità etnia)
- OD= gestione delle differenze (opportunità disabili)
- RO= ruoli organizzativi

- IC= interfaccia casa-lavoro

Figura 2: Percentuali di risposte critiche per categoria – Scheda 2 (indicatori intersoggettivi)



Fonte: elaborazione personale a partire dai dati dell'indagine V.I.S.

Come evidenziato nella figura 2, un esempio di criticità emersa è relativa ai processi organizzativi che ha registrato una percentuale del 70% di risposte che indicano delle condizioni sfavorevoli. Il dato emerso evidenzia una percezione diffusa di carenze nei meccanismi comunicativi, di partecipazione e di accesso alle informazioni, il che può generare frustrazione e un senso di esclusione tra i lavoratori.

4. Potenziali ambiti di intervento

A partire dai risultati emersi nell'indagine, sono stati individuati alcuni potenziali ambiti di intervento che ho sviluppato a titolo di esercizio personale in quanto mi è stato richiesto durante il tirocinio con l'obiettivo di esercitarmi nel mio ruolo da futura formatrice, per poter gestire il rischio psicosociale. Pur non essendo un piano che è stato formalmente adottato dall'organizzazione, ho sviluppato le mie proposte basandomi sull'analisi dei dati raccolti e su una riflessione condotta durante il tirocinio, integrandola con le conoscenze teoriche acquisite in maniera trasversale durante il mio percorso universitario ma anche grazie all'osservazione diretta del contesto aziendale.

La prima proposta riguarda la possibilità di attivare dei focus group che vengano condotti da formatori esterni per poter approfondire le criticità emerse in questa fase. Questi focus group dovrebbero essere accompagnati da un monitoraggio periodico del clima aziendale, tramite una seconda somministrazione del metodo V.I.S. per valutare se gli interventi correttivi messi in atto hanno migliorato la situazione. Introdurre canali di feedback anonimo inoltre sarebbe un ulteriore metodo di ascolto utile per consolidare un processo di miglioramento continuo.

Il secondo intervento ipotizzato riguarda la promozione di una cultura organizzativa più partecipativa, creando dei momenti di condivisione strutturata, dove l'ascolto delle opinioni e il rispetto delle posizioni individuali sia centrale. Si è ritenuto inoltre importante proporre un piano di sviluppo professionale, basato sull'investimento nella formazione dei dipendenti, sulla valorizzazione del potenziale dei singoli e sull'istituzione di sistemi di feedback ma anche valutazione delle performance. Queste strategie potrebbero essere utili per contribuire ad accrescere il senso di autonomia e responsabilità, andando ad alimentare il senso di appartenenza al gruppo ma anche la motivazione.

Un'altra proposta riguarda la redistribuzione del carico lavorativo, che potrebbe essere supportata da nuove assunzioni, per alleggerire i carichi lavorativi dei lavoratori e favorire maggiore equità tra i membri del team. Inoltre, sarebbe utile ottimizzare i processi evitando le attività ripetitive. Questa redistribuzione potrebbe essere utile per prevenire un eccessivo stress in quanto ho ritenuto che un carico di lavoro ampio e troppe scadenze imminenti che gravano su poche persone, aumenta il senso di frustrazione.

Una proposta riguarda l'organizzazione di percorsi formativi utili a potenziare le risorse personali, ad esempio corsi sulla gestione del tempo o sulla comunicazione efficace.

CONCLUSIONI

Gli studi approfonditi mediante la letteratura internazionale hanno messo in luce come lo stress lavoro-correlato rappresenti una dimensione critica anche per la professione del formatore, che viene spesso sottovalutata.

In particolare, è emerso come il formatore sia esposto a specifici rischi che non riguardano solo compiti e responsabilità ma anche dinamiche emotive e relazionali che sono caratterizzanti della professione.

L'indagine condotta in azienda ha dato un riscontro a queste riflessioni in quanto ne è emerso un quadro complesso delle percezioni dei lavoratori e sono state individuate delle aree critiche sulle quali è possibile lavorare. L'utilizzo del metodo V.I.S. si è dimostrato efficace per una valutazione partecipativa e ottenuta in un lasso di tempo breve e ha dimostrato che lo strumento sia stato ben strutturato e abbia generato consapevolezza rispetto alla situazione concreta.

L'esperienza di tirocinio quindi oltre ad essere stata un'opportunità di formazione, mi ha permesso di mettere in pratica le conoscenze teoriche che ho acquisito nel mio percorso di studi, permettendomi di sviluppare ulteriori competenze che forse non si sarebbero sviluppate se si fossero fermate alla teoria.

In conclusione, promuovere il benessere dei lavoratori in generale ma anche dei formatori aziendali nello specifico, significa tutelare quella che è una figura di riferimento per i processi di apprendimento, ma anche di sviluppo organizzativo. Investire nella prevenzione, potrebbe generare benefici sul lungo termine sia per quanto riguarda la salute, sia per lo sviluppo dell'organizzazione.

Bibliografia

Alsakarneh, A., Sakarneh, B., Bataineh, M. T., Fraihat, B. A. M., Nawasra, M., & Al-Smadi, A. W. (2023). The link between emotional labor and employee performance in the services sector. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1), 101–110. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i1p10>

De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (2013). *Stress, benessere organizzativo e performance: valutazione & intervento per l'Azienda Positiva*. Milano: Franco Angeli.

Deiting, P., Nardella, C., Bentivenga, R., Ghelli, M., Persechino, B., & Iavicoli, S. (2009). D.Lgs. 81/2008: conferme e novità in tema di stress correlato al lavoro. *Giornale Italiano di Medicina del Lavoro ed Ergonomia*, 31(2), 154–162

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.

INAIL. (2017). *La metodologia per la valutazione e gestione del rischio stress lavoro-correlato*. Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale. Recuperato da <https://www.inail.it/portale/it/inail-comunica/pubblicazioni/catalogo-generale/catalogo-generale-dettaglio.2017.10.la-metodologia-per-la-valutazione-e-gestione-del-rischio-stress-lavoro-correlato.html>

Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 29(3), 284–297
<https://doi.org/10.1037/h0079772s>

Kemp, R. (2022). The Emotional Labour of the coach – in and out of the coaching ‘room’. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, S16, pp.185-195. DOI:10.24384/H98Q-Q162

Schermuly, C. C. (2014). Negative effects of coaching for coaches – An explorative study. *International Coaching Psychology Review*, 9(2), 167–181. DOI:[10.1037/t42021-000](https://doi.org/10.1037/t42021-000)

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (n.d.). *Salute e sicurezza nei luoghi di lavoro – Sistema prevenzione*. Recuperato da <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/salute-e-sicurezza/focus-on/sistema-prevenzione/pagine/default>

Rick, J., & Briner, R. B. (2000). Psychosocial risk assessment: Problems and prospects. *Occupational Medicine*, 50(5), 310–314. <https://doi.org/10.1093/occmed/50.5.310>

Rosefield, M. (2023). Lost the ‘Bounce in Your Bungee’: A Grounded Theory study into Compassion Fatigue and Burnout in the coaching Profession. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(2), 109–123. DOI:[10.24384/p2wj-7931](https://doi.org/10.24384/p2wj-7931)

Sarto, F., De Carlo, N. A., Falco, A., Vianello, L., Magosso, D., Bartolucci, G. B., & Marcuzzo, G. (a cura di). (2015). *Il metodo V.I.S.: Guida operativa. Schede di indicatori per la valutazione del rischio stress lavoro-correlato*. Milano: FrancoAngeli

Scherer, S., Zapf, D., Beitler, L. A., & Trumpold, K. (2020). Testing a multidimensional model of emotional labor, emotional abilities, and exhaustion: A multilevel, multimethod approach. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 46–67. <https://doi.org/10.1037/ocp0000166>

Schermuly, C. C., & Graßmann, C. (2018). A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 12(1), 39–66. <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1528621>

Waugh, C. K., & Judd, M. R. (2003). *Trainer burnout: The syndrome explored*. *Journal of Career and Technical Education*, 19(2), 47–57. <https://doi.org/10.21061/jcte.v19i2.616>

Waugh, C.K. (2005). Trainer burnout: *Causes and cures*. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 1(2), Article 6. <https://opensiuc.lib.siu.edu/ojwed/vol1/iss2/6>