UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di laurea in Psicologia Sociale, del Lavoro e della Comunicazione

Tesi di laurea Magistrale

Il contrasto al burnout: Analisi del programma di valutazione e prevenzione e dell'azienda Schwartzman Global

Counteracting Burnout: Analysis of the Evaluation and Prevention Program at Schwartzman Global

***Relatore*: Prof. Graziano Cecchinato**

***Correlatrice*: Dott.ssa Laura Carlotta Foschi**

***Laureanda*:**

Camila Andrea Ariza Rojas

2081623

Anno Accademico 2024/2025

Sommario

1 Introduzione 1

2 Quadro teorico 3

2.1 Definizione di burnout e modelli esplicativi 3

2.2 Modelli Esplicativi del Burnout 6

2.3 Fattori di rischio e conseguenze del burnout. 15

2.4 Impatto del burnout nell'ambiente di lavoro e personale 20

2.5 Rilevanza dell'intervento sul burnout, strategie e approcci di intervento 23

3 Il programma di prevenzione del Burnout dell'azienda Schwarztman Global 26

3.1 Azienda Schwarztman Global 26

3.2 Obiettivi del programma di intervento di Schwartzman Global. 28

3.3 Progettazione del programma 28

3.4 Basi teoriche del programma di intervento 30

4 Implementazione del programma 37

4.1 Fasi d'implementazione 37

4.2 Adattamenti apportati all'implementazione 38

5 Ricerca 39

5.2 Disegno della ricerca 40

5.3 Popolazione e campione 42

5.4 Strumento di misurazione (Maslach Burnout Inventory) 43

5.5 Procedura di raccolta dei dati 45

5.6 Analisi dei dati 47

5.7 Partecipanti 48

5.8 Risultati 49

5.9 Discussione 52

5.10 Implicazione dei risultati 57

5.11 Limiti dello studio 59

6 Conclusioni 61

7 Bibliografia 64

1 Introduzione

Lo stress sul posto di lavoro è diventato un fenomeno diffuso nell'attuale mondo del lavoro. Ciò è dovuto all'elevato livello di pressione che viene esercitata delle aziende per aumentare la produttività e la redditività delle stesse. Tuttavia, nel corso del tempo, la salute mentale dei dipendenti è diventata un aspetto fondamentale e prioritario nelle organizzazioni, poiché influisce sul rendimento complessivo dell'azienda nel lungo periodo.

Questa ricerca si propone di valutare l'efficacia dello Schwartzman Global Burnout Program per le organizzazioni, al fine di disporre di strumenti utili e validati che possano essere applicati quando diviene necessario influenzare positivamente il clima lavorativo nelle aziende.

In questo contesto verranno approfondite le cause dello stress lavoro-correlato, le conseguenze fisiche e psicologiche e le strategie e i modelli esplicativi che sono stati utilizzati nel tempo. Verrà utilizzato l'inventario sul burnout di Maslach (test MBI) per effettuare un'analisi quantitativa dei risultati in due momenti: prima dell'intervento (pre-test) e dopo l'attuazione del programma (post-test), al fine di valutare la validità del programma e le conseguenze sull'organizzazione a livello di stress lavoro-correlato.

L'auspicio è che questo contributo possa costituire un elemento di aiuto alle organizzazioni motivate a ridurre il rischio dello stress lavoro-correlato e promuovere uno spazio di benessere, motivazione e sicurezza fra i propri dipendenti. Va notato che, oltre a valutare l'efficacia del programma, questa analisi cerca di capire più a fondo come gli interventi possano portare a un cambiamento positivo nel benessere dei dipendenti e nella crescita dell'azienda. Si analizzerà come le dinamiche organizzative, la leadership e la cultura

aziendale abbiano un effetto diretto sul burnout. Le aziende hanno la possibilità di utilizzare strategie in questo contesto di costante cambiamento e adattamento per promuovere un clima positivo che motivi costantemente i dipendenti e valorizzi il loro contributo in azienda.

2 Quadro teorico

2.1 Definizione di burnout e modelli esplicativi

La progettazione di strategie e programmi di intervento per affrontare problemi come il burnout deve essere supportata da prove scientifiche, data la sua rilevanza che il suo impatto può avere sui dipendenti e sul contesto organizzativo. Per questo motivo, nell'accingersi alla progettazione di un intervento è necessario conoscere le origini del fenomeno, le sue evoluzioni e i modelli che lo analizzano e lo affrontano al fine di generare un cambiamento a livello individuale e organizzativo.

Il burnout è una sindrome che cominciò ad essere studiata e ad apparire formalmente in letteratura nel 1961, quando Graham Greens pubblicò un articolo su un caso di burnout. Questo articolo ha suscitato grande curiosità sull'argomento e sul suo impatto a livello lavorativo, individuale e sociale.

Durante questo periodo, diversi autori iniziarono a interessarsi alla ricerca e cominciarono a definire questo concetto. Storlie (1979) lo definì come un collasso spirituale, Seiderman (1978) lo descriveva come la perdita di energia positiva, flessibilità e accesso alle risorse, Bloch (1972) come un tipo di comportamento cinico riguardo alle proprie relazioni con i clienti, punto su cui ha insistito Reidl (1977) parlando di una disumanizzazione verso i clienti. (Moreno, 2001)

Tuttavia, fu solo nel 1974 che il termine acquistò maggiore rilevanza grazie al lavoro di Herbert Freudenberger.

Freudenberger (1989), attraverso la sua esperienza in una clinica per tossicodipendenti a New York, è stato un pioniere nella concettualizzazione di questa sindrome. Ha rilevato che molti operatori sanitari, inclusi medici e infermieri, presentavano una serie di sintomi preoccupanti. Questi sintomi includevano perdita di energia, aumento del pessimismo, mancanza di empatia nei confronti dei pazienti, esaurimento fisico ed emotivo, ansia e marcata mancanza di motivazione nello svolgimento delle proprie attività lavorative.

Una fra i ricercatori più autorevoli che hanno studiato il fenomeno è Christina Maslach che lo descrive come stress cronico che provoca esaurimento emotivo, depersonalizzazione e diminuzione delle prestazioni personali (1982). Questi sintomi, se sostenuti e protratti nel tempo, possono sfociare in malattie fisiche o mentali.

La ricerca di Christina Maslach (1997) è stata cruciale per la concettualizzazione e il riconoscimento del burnout come fenomeno significativo e clinicamente rilevante. Anche in seguito ai suoi lavori nel 2000 l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha riconosciuto il burnout correlato al lavoro come sindrome e quindi l'ha inserito nell'elenco dei disturbi medici. In seguito a questo evento, il fenomeno è stato oggetto di ricerca fino ad oggi, in quanto colpisce non solo il lavoratore ma anche l'organizzazione a lungo termine.

Questa sindrome non solo mina gli individui nella loro capacità di svolgere i ruoli lavorativi, ma ha anche profonde ripercussioni nella loro vita personale e sociale. Gli individui che soffrono di burnout tendono a sperimentare una significativa diminuzione del benessere generale, il che può portare a problemi di salute più gravi se non viene affrontato adeguatamente.

Man mano che la ricerca sul burnout è avanzata, si è riconosciuto che questa sindrome non si limita solo ai professionisti della salute. Oggi si comprende che il burnout può colpire individui in una vasta gamma di professioni e contesti lavorativi. I fattori che contribuiscono allo sviluppo del burnout sono diversi e includono un carico di lavoro eccessivo, la mancanza di controllo sul lavoro, il supporto insufficiente da parte dell'organizzazione e un ambiente lavorativo negativo (Moreno, 2001).

L'esaurimento emotivo è un sintomo che si manifesta a causa della mancanza di volontà per affrontare la realtà quotidiana giorno per giorno. In questa situazione prevalgono l'apatia, il senso di colpa e il distacco emotivo dal lavoro che di conseguenza non viene svolto produttivamente. Oltre che nel contesto lavorativo questo stato si riflette anche in quello familiare e negli altri contesti di vita (Maslach,2001).

Il sintomo della depersonalizzazione, invece, è definito dalla Maslach (1982) come un atteggiamento del soggetto caratterizzato da ostilità e distanziamento. Ciò influisce in modo significativo sulle relazioni interpersonali sul posto di lavoro, perché la persona sperimenta freddezza, cinismo e demotivazione. Ciò porta il lavoratore a non farsi coinvolgere emotivamente nell'area professionale, limitando la qualità della comunicazione o degli interventi fino a eludere le richieste di aiuto o a sottovalutare qualsiasi problema che si presenti a causa della mancanza di sensibilità verso i bisogni degli altri.

Il terzo sintomo menzionato da Maslach (1982) in presenza di burnout è la riduzione dell'auto-realizzazione, definita come la presenza di un sentimento di fallimento professionale dovuto a convinzioni che influenzano il concetto di sé della persona e la classificano come inadeguata per uno sviluppo di successo nel suo lavoro. Anche questo sintomo risulta essere causa di disinteresse e intolleranza verso la sofferenza altrui, che può

generare sensi di colpa e una riduzione del senso di autoefficacia, con effetti negativi sulle prestazioni lavorative.

La sintomatologia del burnout si presenta progressivamente con una sequenza specifica. La fase iniziale si manifesta con l'esaurimento emotivo che innesca i due sintomi conseguenti. La dimensione dell'esaurimento emotivo è alla base della depersonalizzazione, che a sua volta dà origine a un ridotto senso di efficacia personale (Maslach, 1997).

Oltre a questi sintomi di carattere psicologico, Caruso (2011) afferma che questo fenomeno sviluppa conseguenze fisiche che deteriorano la salute degli individui. Mal di testa, disturbi del sonno come insonnia o ipersonnia e astenia sono comuni.

2.2 Modelli Esplicativi del Burnout

Nel corso della comprensione del concetto di burnout e della sua eziologia, si è generata una discussione sulla comprensione delle diverse cause che contribuiscono, nonché sulla variabilità dell'importanza delle variabili negli antecedenti, nei risultati e nei fattori di rischio che influenzano il suo sviluppo. Per questo motivo sono stati prodotti una molteplicità di modelli esplicativi con l'obiettivo di aumentare la comprensione e ampliare le basi teoriche di questa sindrome.

Gil-Monte e Peiró (1999) classificano i modelli eziologici del burnout in quattro principali linee di ricerca. In questa classificazione si trova la teoria Sociocognitiva della conoscenza, la teoria del Cambiamento sociale, la teoria Organizzativa e la teoria Strutturale.

2.2.1 Modelli eziologici basati sulla teoria Sociocognitiva della conoscenza

I modelli eziologici sono caratterizzati dall'influenza della cognizione sulla percezione della realtà e dall'interazione con gli effetti e i risultati ottenuti. Dare priorità all'importanza della fiducia nell'interesse dell'individuo nel raggiungimento dei propri obiettivi, nonché nella realizzazione emotiva delle proprie azioni. Perché la variabilità della conoscenza, come l'affidabilità, l'autoefficacia e la fiducia in sé stessi, tendono ad essere fondamentali nello sviluppo di questi modelli.

2.2.1.1 Modello delle abilità sociali di Harrison (1983)

Questo modello, proposto da Harrison nel 1983, concentra la sua efficacia sulla competizione percettiva per innescare la sindrome. Si afferma che i professionisti dell'assistenza iniziano il loro lavoro con un'elevata motivazione ad aiutare gli altri, con un alto livello di altruismo.

In questo caso i fattori di aiuto, se abbinati ad un'elevata motivazione, aumentano l'efficacia percepita e il sentimento di competenza sociale. Al contrario, i fattori barriera si caratterizzano per rendere difficile il raggiungimento degli obiettivi di stabilità e, quindi, il senso di autoefficacia tende a diminuire. Se persiste a lungo, la possibilità di evitare l'esaurimento è molto alta (Harrison, 1983)

Harrison (1983) sottolinea l'importanza dei dati per comprendere e superare questo problema, poiché rappresentano obiettivi chiave come stabilire mete realistiche, allineare i valori personali e organizzativi, promuovere lo sviluppo professionale, fornire feedback efficace e facilitare un processo decisionale autonomo. D'altra parte, identifica le barriere

che aggravano l'esaurimento, come l'ambiguità razziale, il sovraccarico di lavoro, i conflitti interpersonali e le disfunzioni razziali, evidenziando come questi fattori ostacolino le prestazioni e aumentino il disagio emotivo nell'ambiente lavorativo.

Come menzionato in precedenza, questo modello evidenzia che il burnout può manifestarsi quando i fattori di ostacolo superano i fattori di aiuto e questa situazione persiste nel tempo, poiché come conseguenza si riduce il livello di autoefficacia e appare il burnout.

2.2.1.2 Modello di Pines (1993)

Questo modello si basa sull'idea che il burnout si sviluppi quando l'individuo tende a cercare un senso esistenziale attraverso il proprio lavoro e fallisce in questo processo. Si ritiene che il senso della propria esistenza sia determinato dalle attività lavorative umanitarie. Questo modello sostiene che solo gli individui con alti livelli di motivazione e aspettative elevate sono suscettibili al burnout. Al contrario, gli individui con una motivazione iniziale bassa possono sperimentare depressione, fatica e stress, ma non sviluppano burnout perché le loro aspettative sono in linea con ciò che vivono nel loro lavoro.

Pines (1993) afferma che questa sindrome è caratterizzata da uno stato di esaurimento fisico, emotivo e mentale causato dall'affrontare situazioni di stress cronico con aspettative molto alte. Questa delusione è il risultato dello sviluppo del burnout, in cui la capacità di adattamento dell'individuo diminuisce significativamente.

2.2.1.3 Modello di Autoefficacia di Cherniss (1993)

Il modello sviluppato da Cherniss nel 1993 si concentra sul raggiungimento degli obiettivi. Questo processo aumenta l'autoefficacia dell'individuo, facendo sì che il soggetto possa sperimentare un livello di stress minore in situazioni impegnative, poiché confida di poterle superare con successo. Invece, quando non si raggiungono alti livelli di realizzazione degli obiettivi, è probabile che l'autoefficacia dell'individuo venga influenzata e, a lungo termine, possa sperimentare livelli di stress cronico nel fronteggiare situazioni che superano le sue risorse psicologiche, fisiche e intellettuali (Cherniss,1993)

2.2.1.4 Modello di Thompson, Page e Cooper (1993)

Thompson, Page e Cooper (1993) identificano quattro fattori implicati nell'insorgenza del burnout. Questi fattori sono le discrepanze tra le richieste del compito e le risorse dell'individuo, il livello di autoconsapevolezza, le aspettative di successo personale e i sentimenti di autostima.

Si può evidenziare che, dopo aver sperimentato fallimenti in modo continuo e ripetuto nel raggiungimento degli obiettivi lavorativi stabiliti, insieme ad alti livelli di autoconsapevolezza e discrepanze percepite o anticipate nelle richieste di risorse, gli individui possono utilizzare la strategia di coping del ritiro mentale o comportamentale dalla situazione percepita come minacciosa. Questo schema manifesta comportamenti di depersonalizzazione al fine di ridurre le discrepanze percepite nel raggiungimento degli obiettivi lavorativi (Thompson,1993).

2.2.2 Modelli Eziologici Basati sulle Teorie dello Scambio Sociale

Questi modelli si basano sulle relazioni interpersonali e sull'interazione sociale. Sostengono che gli individui partecipano a un processo di confronto sociale nel corso della vita e, come risultato, possono generare percezioni di guadagno o mancanza di equità che aumentano o diminuiscono il rischio di sviluppare burnout. I principali modelli sono: il Modello di Confronto Sociale di Buunk e Schaufeli (1993) e il Modello di Conservazione delle Risorse di Hobfoll e Freedy (1993).

2.2.2.1 Modello di Confronto Sociale di Buunk e Schaufeli (1993)

Questo modello per Buunk e Schaufeli (1993) è stato sviluppato per spiegare il burnout nel contesto clinico, specificamente nelle infermiere. Per questa ragione vengono presentate due eziologie del burnout. In primo luogo, c'è l'interazione sociale che le infermiere hanno con i pazienti e, in secondo luogo, i meccanismi di affiliazione e confronto con i loro colleghi.

Secondo gli autori (1993), le principali fonti di stress sono l'incertezza, caratterizzata dalla mancanza di chiarezza riguardo ai propri sentimenti e pensieri su come agire. La percezione di equità è descritta come l'equilibrio percepito tra ciò che si dà e ciò che si riceve nelle relazioni. Infine, c'è la mancanza di controllo, dove l'impiegato ha l'incapacità di controllare i risultati delle sue azioni lavorative.

2.2.2.2 Modello di Conservazione delle Risorse di Hobfoll e Freedy (1993)

Questo modello per Hobgoll e Freddy (1993)si basa sulla teoria della conservazione delle risorse, secondo cui lo stress e il burnout si sviluppano quando la motivazione del lavoratore è minacciata o diminuita. Per ridurre i livelli di burnout è essenziale focalizzarsi sull'aumento delle risorse disponibili per i dipendenti, affinché quando si verificano situazioni impegnative, possano affrontarle in modo efficace. È inoltre importante modificare positivamente le loro percezioni e aumentare la comunicazione per ridurre lo stress percepito.

Il burnout si presenta quando le risorse sono minacciate o l'individuo investe in risorse ma non riceve ciò che si aspettava. In altre parole, può avere percezioni di iniquità sociale. Secondo gli autori, l'esposizione prolungata a situazioni impegnative comporta esaurimento emotivo e fisico, pertanto può essere più probabile sviluppare burnout.

2.2.3 Modelli Eziologici Basati sulla Teoria Organizzativa

I modelli eziologici basati sulla teoria organizzativa spiegano come i fattori stressanti del contesto organizzativo e le strategie di coping di ciascun dipendente influenzino direttamente l'insorgenza del burnout. È per questo che le funzioni del ruolo, il supporto percepito, la struttura, il clima e la cultura organizzativa insieme alle strategie di coping sono coinvolti nello sviluppo della sindrome di burnout (Monte & Peiró, 1999). Per questa ragione è importante comprendere ciascuno di questi fattori intervenienti.

In primo luogo, le funzioni del ruolo sono definite come le responsabilità e le aspettative associate alla posizione lavorativa. Il supporto percepito è conosciuto come il livello di sostegno che i lavoratori percepiscono dai loro colleghi e superiori. La struttura

organizzativa è definita come il modo in cui l'azienda è organizzata, sia in maniera orizzontale che verticale. Inoltre, il clima organizzativo è definito come l'ambiente e l'ecosistema lavorativo, il quale è direttamente influenzato dalla percezione che i lavoratori hanno dello stesso. Infine, la cultura organizzativa è definita come i valori e le credenze condivise all'interno dell'organizzazione (Gil-Monte y Peiró, 1996)

È importante tenere conto del fatto che il tipo di organizzazione e la sua struttura aumentano o diminuiscono la possibilità di insorgenza della sindrome di burnout nei dipendenti. Questo accade nelle organizzazioni burocratiche meccaniche, dove l'esaurimento emotivo aumenta quando si opera in una struttura rigida e una comunicazione verticale con gerarchie molto marcate (Gil-Monte y Peiró, 1996).

Inoltre, si può osservare come nelle organizzazioni di burocrazie professionalizzate, come gli ospedali, il burnout si verifica a causa di disfunzioni di ruolo e conflitti interpersonali.

2.2.3.1 Modello delle Fasi di Golembiewski, Munzenrider e Carter (1988)

Questo modello di Golembiewski (1988) spiega la sequenza che deve presentarsi affinché il burnout si manifesti. Secondo questo modello, è importante che tutti i sintomi si sviluppino per poter diagnosticare una sindrome di burnout. Questo processo avviene in modo continuo. L'inizio della sintomatologia è dato dalla depersonalizzazione, dove lo stress manifestato dal sovraccarico lavorativo e dalla povertà del ruolo scatena sentimenti di perdita di autonomia e controllo. Questo porta a sperimentare fatica e alla diminuzione dell'immagine positiva. Dopo questo sintomo, inizia a comparire la riduzione della

realizzazione personale, dove il lavoratore inizia a prendere le distanze per affrontare la situazione minacciosa e, come risultato, tende ad evitarla. Successivamente, si verifica l'esaurimento emotivo, dove il burnout si aggrava e la persona è caratterizzata dalla costante mancanza di motivazione e di energia emotiva e fisica nell'ambiente lavorativo.

In questo modello, Golembiewski sottolinea l'importanza delle disfunzioni del ruolo (come l'ambiguità e il conflitto di ruolo) nello sviluppo della sindrome. Queste variabili possono aumentare lo stress lavorativo e ridurre la responsabilità dei lavoratori.

2.2.3.2 Modelli di Cox, Kuk e Leiter (1993)

Questo modello si caratterizza per spiegare il burnout da un approccio transazionale dello stress lavorativo. Afferma che questa sindrome è significativamente presente nelle professioni umanitarie.

Cox e colleghi introducono il concetto di "salute dell'organizzazione", riferendosi al grado di coerenza e integrazione dei sistemi psicosociali all'interno dell'organizzazione (strutture, politiche, procedure, cultura, ecc.). Un buon adattamento in questi sistemi può ridurre il rischio di burnout (Cox et al, 1993).

2.2.3.3 Modello di Winnubst (1993)

Secondo la definizione di burnout di Pines e Aronson (1988), questo modello si concentra sulle interrelazioni che esistono tra lo stress, la tensione e il supporto sociale nel contesto organizzativo. Inoltre, affermano che la struttura e la cultura organizzativa hanno

un'influenza diretta sull'eziologia del burnout. Diversi tipi di culture organizzative e l'istituzionalizzazione del supporto sociale determinano l'insorgenza del burnout. Inoltre, viene data una rilevanza significativa al supporto sociale come predittore o prevenzione del burnout. A seconda del livello di supporto percepito dal lavoratore, sarà più o meno vulnerabile a soffrire di burnout (Winnubust, 1993).

2.2.4 Modelli Eziologici Basati sulla Teoria Strutturale

Questi modelli si basano sui fattori personali, interpersonali e organizzativi per spiegare l'eziologia del burnout in modo olistico. Si concentrano sui modelli transazionali dello stress per spiegare lo sviluppo della sindrome.

Questi modelli transazionali si caratterizzano per spiegare lo stress come risultato di uno squilibrio tra le richieste percepite e la capacità di risposta dell'individuo. È per questo che vengono coinvolti anche fattori personali che possono generare lo sviluppo del burnout, come le strategie di coping dell'individuo e la sua capacità di risolvere problemi. Inoltre, i fattori interpersonali possono anche essere parte dell'insorgenza della sindrome, poiché le relazioni e le dinamiche tra i lavoratori possono essere fonte di stress. Infine, i fattori organizzativi come le strutture, le politiche e la cultura sono fattori che influenzano direttamente il tempo di sviluppo della sindrome e la sua probabilità di insorgenza (Gil-Monte e Peiró (1993).

Il Modello di Gil-Monte e Peiró (1997) fa parte di questi modelli e spiega il burnout attraverso le variabili organizzative, personali e le strategie di coping nel loro sviluppo. Questo si verifica quando esiste un'ambiguità di ruolo e, per questa ragione, inizia a generarsi

un conflitto lavorativo percepito a causa delle strategie di coping disfunzionali che aumentano lo stress associato al lavoro e allo svolgimento dei compiti.

2.3 Fattori di rischio e conseguenze del burnout.

Nel passare in rassegna la sintomatologia psicologica e fisica, è importante sottolineare che il burnout è riconosciuto come una patogenesi multifattoriale a causa della complessità del fenomeno nel quale si intrecciano fattori socio-ambientali e della personalità (Lazarus, 1966). Studi recenti stanno mettendo in luce come esistano fattori di rischio sia a livello individuale che organizzativo.

Per questo motivo, si può vedere che questa sindrome è riconosciuta come un processo complesso e multicausale in cui intervengono molteplici variabili che aumentano il rischio del suo sviluppo. Tra queste variabili figurano la noia, la crisi nello sviluppo della carriera professionale, le cattive condizioni economiche e il sovraccarico di lavoro. Inoltre, anche la mancanza di stimoli, il basso orientamento professionale e l'isolamento sociale contribuiscono in modo significativo alla comparsa del burnout. (Moreno-Jiménez, 2001)

Secondo Maslach e Jackson (1981) La noia sul lavoro può portare a una mancanza di impegno e motivazione che, a lungo termine, può provocare un esaurimento emotivo. La crisi nello sviluppo della carriera professionale si verifica quando le persone sentono di non avanzare nel loro percorso professionale, il che può generare sentimenti di insoddisfazione e disperazione. Le cattive condizioni economiche, d'altro canto, aggiungono un ulteriore livello di stress e ansia, ostacolando ulteriormente la capacità degli individui di gestire le richieste del lavoro.

Il sovraccarico di lavoro è uno dei fattori più comunemente associati al burnout. Quando i dipendenti si sentono costantemente sopraffatti dai compiti e dalle responsabilità, la loro capacità di operare in modo efficace diminuisce, il che a sua volta può influire sulla loro salute mentale e fisica. La mancanza di stimoli e un basso orientamento professionale contribuiscono a creare sentimenti di stagnazione e mancanza di scopo sul lavoro (Burke y Richardsen,1996).

L'isolamento sociale, sia sul lavoro che nella vita personale, può esacerbare questi sentimenti, poiché la mancanza di supporto e connessione con gli altri aggrava lo stress e il burnout.

È importante tenere presente che i fattori di rischio sono raggruppati in 4 categorie principali: componente personale, fattori professionali, componente sociale e componente ambientale. La componente personale comprende aspetti come la personalità, le aspettative e la resilienza dell'individuo. I fattori di carriera comprendono il carico di lavoro, le opportunità di sviluppo e il riconoscimento sul lavoro. La componente sociale si riferisce alle relazioni interpersonali e al supporto sociale disponibile, mentre la componente ambientale comprende l'ambiente fisico e le condizioni di lavoro (Moreno- Jimenez, 2011).

In primo luogo, è stato dimostrato che le variabili della personalità sono predittori significativi del burnout. La revisione della letteratura evidenzia studi meta-analitici dai quali si evince che le persone con un alto livello di neuroticismo e un basso livello di coscienziosità, estroversione e gradevolezza tendono ad avere una maggiore probabilità di sperimentare il burnout durante il loro sviluppo professionale. Cioè, quegli individui che tendono ad essere emotivamente instabili, poco meticolosi, meno socievoli e meno

cooperativi corrono un rischio maggiore di soffrire di questa sindrome (De la Fuente-Solana et al 2017).

Oltre alle variabili personali, i fattori occupazionali vengono presentati come i più forti predittori del burnout. È stato dimostrato che le caratteristiche occupazionali sono predittori fondamentali del rischio di burnout attraverso il modello Richieste di lavoro-Risorse disponibili di Demerouti. Questo modello concettualizza il burnout come il risultato dello squilibrio tra le pressioni lavorative e le risorse disponibili dell'individuo. Nello specifico, quando le esigenze lavorative (come carico di lavoro, richieste emotive e interferenze negative tra lavoro e casa) superano le risorse che il lavoratore ha per farvi fronte (come supporto sociale, autonomia e risorse personali), il rischio del burnout aumenta in modo significativo (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990).

Questo modello offre una comprensione più completa del burnout rispetto ad altri modelli esplicativi sviluppati in precedenza, come il modello di controllo della domanda, in cui lo stress era definito come una risposta a un lavoro estenuante accompagnato da una bassa percezione di controllo. Tuttavia, non si dà importanza all'ampia gamma di risorse e richieste che possono influenzare il benessere di un lavoratore. Per questo motivo, il modello domande-risorse di Demerouti presenta un fondamento più completo e realistico dei fattori che influenzano il rischio di sviluppare il burnout da una prospettiva più olistica e globale (Demerouti,2015).

Tra gli altri fattori di rischio significativi nella comparsa della sindrome, il carico di lavoro può essere evidenziato come uno dei principali fattori di esaurimento emotivo. Dopo un'indagine approfondita (Duquette, Kerouac, Sandhu e Beaudet, 1994; Lee e Ashforth, 1996), È stato possibile dimostrare, a livello quantitativo, che gli orari di lavoro e i turni

rappresentano fattori visibili e misurabili. Inoltre, a livello di prestazione lavorativa, questi elementi emergono come fattori di alto rischio di burnout (Lee e Ashforth, 1996; Montgomery, Panagopoulos, Kehoe e Valkanos, 2011; Schaufeli e Enzmann, 1998).

Per questo motivo, Shirom e collaboratori (2010) sottolineano che un determinante fondamentale del burnout si sviluppa a causa del carico di lavoro percepito. Al contrario, gli orari, i turni e l'orario di lavoro contribuiscono indirettamente al burnout attraverso il carico di lavoro percepito.

A livello organizzativo, lo stress di ruolo emerge come un fattore fondamentale nel rischio di sviluppare burnout. Vari studi hanno confermato l'effetto causale sia del conflitto di ruolo che dell'ambiguità di ruolo. Ciò è stato evidenziato dal fatto che, quando c'è ambiguità e conflitto di ruolo, è comune che l'esaurimento emotivo aumenti nel tempo, essendo questo uno dei principali sintomi del burnout. (Schaufeli, Bakker, van der Heijden, y Prins, 2009)

Inoltre, il conflitto di ruolo tende a predire la spersonalizzazione dell'individuo, poiché questi sente di non avere le capacità e le risorse necessarie per svolgere con successo il proprio ruolo organizzativo. Allo stesso modo, l'ambiguità del ruolo può influenzare negativamente il senso di realizzazione personale, riducendo la soddisfazione e l'appagamento professionale (Peiro, Gonzalez-Roma, Tordera, y Manas, 2001).

Tenendo conto di tutti i fattori menzionati, è chiaro che il burnout è un fenomeno complesso e multifattoriale. Questa complessità richiede che gli interventi siano completi e olistici, affrontando tutti gli aspetti che possono contribuire al loro sviluppo a livello individuale, sociale e istituzionale.

A livello individuale, è essenziale avviare programmi di formazione e supporto affinché le persone possano sviluppare capacità di coping efficaci e gestire meglio lo stress. Ciò può includere tecniche di gestione del tempo, formazione sulla resilienza e sulla consapevolezza e accesso a servizi di supporto psicologico.

Nel contesto sociale, è fondamentale promuovere un ambiente di lavoro positivo. In questo ci deve essere sostegno a livello organizzativo. Ciò include la promozione della comunicazione aperta, del lavoro di squadra e del sostegno reciproco tra colleghi. Essere in grado di creare una cultura organizzativa che valorizzi la salute mentale e il benessere dei propri dipendenti può ridurre significativamente i rischi di burnout.

A livello istituzionale, è fondamentale che le organizzazioni attuino politiche e pratiche che riducano al minimo le eccessive richieste di lavoro e aumentino la percezione del controllo sul lavoro da parte dei dipendenti. Ciò può includere una migliore gestione del carico di lavoro, un'equa distribuzione dei compiti, l'istituzione di orari di lavoro flessibili e il riconoscimento e la ricompensa delle prestazioni e degli sforzi dei dipendenti. Inoltre, è importante garantire che i valori dell'organizzazione siano allineati con quelli dei suoi dipendenti, creando un senso di coerenza e appartenenza (Bria, 2012)

Interventi globali e olistici non dovrebbero concentrarsi solo sulla prevenzione del burnout, ma anche sulla promozione del benessere e della soddisfazione lavorativa. Adottando un approccio proattivo e articolato. Le organizzazioni possono non solo prevenire il burnout, ma anche promuovere un ambiente di lavoro più sano e produttivo, migliorando così la qualità della vita dei dipendenti e, in ultima analisi, le loro prestazioni e la loro fidelizzazione.

2.4 Impatto del burnout nell'ambiente di lavoro e personale

Masclach (2009) afferma che le conseguenze del burnout tendono a riguardare l'area personale, lavorativa e sociale. Questo perché è una sindrome complessa che impatta le prestazioni dell'individuo in tutte le aree della sua vita e, su larga scala, può portare alla perdita di produttività di un'organizzazione, influenzando negativamente la motivazione e la produttività dei suoi dipendenti. Per questo motivo, è importante essere consapevoli del suo impatto sia a livello lavorativo che personale.

I manager a volte tendono a minimizzare l'importanza dello stress e della frustrazione dei lavoratori in azienda (burned out) (Maslach e Leiter, 1997). Questo accade perché la convinzione comune è che i lavoratori possano avere una giornata storta o che il loro stato possa dipendere da un problema personale, senza dare responsabilità o peso all'organizzazione, poiché ciò comporterebbe la necessità di prevenzione e pratiche che non tutte le istituzioni sono disposte a realizzare per il bene dei loro dipendenti.

Tuttavia, dopo diverse ricerche sul suo impatto, gli autori suggeriscono che il burnout è un tema importante del quale è necessario avere conoscenza per prevenirne lo sviluppo in qualsiasi organizzazione. Questa sindrome può comportare costi elevati sia per l'individuo che per l'organizzazione.

Per approfondire le sue conseguenze in tutte le aree coinvolte, è necessario avere una prospettiva più ampia a livello organizzativo, fisico, familiare e lavorativo.

In primo luogo, ci sono le conseguenze a livello organizzativo. Queste sono caratterizzate dallo stress lavorativo costante nel contesto di lavoro, dalla riduzione delle prestazioni nelle attività quotidiane, dai problemi nelle relazioni con i colleghi e nella

comunicazione. Le persone che soffrono di burnout hanno maggiori probabilità di svolgere male il proprio lavoro poiché le loro prestazioni iniziano a diminuire significativamente, adottando standard minimi di qualità di produzione. Tendono a commettere errori e diventano meno attenti ai dettagli, riducono la capacità creativa per la risoluzione dei problemi e l'iniziativa poiché non si sentono completamente connessi con l'organizzazione, i suoi valori e la sua missione (Maslach, 2009)

In letteratura si trovano vari studi che esemplificano questo impatto. È stato dimostrato che le infermiere che presentano alti livelli di burnout forniscono un livello più basso di cura ai loro pazienti, ovvero diminuiscono la qualità del loro lavoro e anche il livello di empatia (Leiter et al., 1998). Inoltre, Kop et al. (2009) hanno trovato che gli ufficiali di polizia che presentavano burnout tendevano a utilizzare la violenza a un livello più alto contro i civili, producendo un ambiente lavorativo ostile (Kop et al., 1999).

In secondo luogo, ci sono le conseguenze sulle prestazioni lavorative, dove si presentano effetti negativi che portano alla demotivazione e ai costi a livello individuale e organizzativo che si devono affrontare.

L'insoddisfazione lavorativa, il basso impegno con l'organizzazione, la costante intenzione di lasciare il lavoro e l'alta rotazione del personale sono alcuni degli effetti negativi che si sviluppano a partire dalla presenza di burnout nei lavoratori (Schaufeli e Enzmann, 1998).

Inoltre, le relazioni interpersonali sono negativamente influenzate e possono arrivare a influire sul clima lavorativo dell'organizzazione. Il burnout può causare maggiori conflitti personali a causa dell'irritabilità costante dei dipendenti. È importante notare che a volte il

burnout tende a diffondersi tra i dipendenti a causa della comunicazione di questo e delle lamentele costanti sul clima lavorativo. Ciò avviene a causa delle interazioni informali in cui si discute del lavoro. Quando il burnout raggiunge una fase caratterizzata da cinismo, si può osservare un maggiore assenteismo e una maggiore rotazione del personale, poiché in questo periodo è più frequente che i dipendenti lascino il lavoro e non rispettino le regole del contesto organizzativo (Maslach, 2009).

In terzo luogo, ci sono le conseguenze per la salute. È stato dimostrato che lo stress ha un impatto negativo e cronico a livello fisico e psicologico. A volte può portare a problemi cardiovascolari e disturbi mentali che necessitano di intervento immediato. In questo caso, l'esaurimento emotivo e la sfera più influenzata dallo stress e, secondo diverse ricerche, è correlato a vari sintomi fisici, come i disturbi gastrointestinali, la tensione muscolare, i mal di testa, l'ipertensione e gli episodi di alterazioni del sonno (Leiter e Maslach, 2000a).

Oltre ai sintomi fisici menzionati in precedenza, questa sindrome è stata associata alla depressione. Maslach e Leiter (2005) affermano che il burnout causa disfunzione mentale, precipitando effetti negativi sulla salute mentale e sviluppando sintomi di ansia, depressione e bassa autostima. Ricerche indicano una relazione diretta con i criteri diagnostici relativi alla nevrastenia e che il burnout è un fattore di rischio importante per la salute mentale con un impatto sulla vita familiare e lavorativa (Schaufeli et al., 2001).

Per quanto riguarda l'impatto a livello familiare, è stato dimostrato un effetto negativo indiretto. Secondo una ricerca condotta da Burke e Greenglass nel 2001, i lavoratori con burnout sono stati valutati negativamente dai loro coniugi e hanno affermato che ciò generava un impatto negativo a livello familiare e che il loro matrimonio non era soddisfacente. Ciò

può essere dovuto all'alto livello di stress lavorativo e alle scarse strategie di coping per affrontarlo.

Pertanto, è necessario tenere presente che il burnout è una sindrome multifattoriale, multi-causale e che ha conseguenze a livello individuale, sociale, fisico, mentale e lavorativo. Per questa stessa ragione, è necessario sviluppare interventi che possano fornire strumenti per incidere in ciascuna di queste aree e ridurre così il livello di burnout nelle organizzazioni.

2.5 Rilevanza dell'intervento sul burnout, strategie e approcci di intervento

È importante sottolineare che gli interventi di prevenzione del burnout sono sempre più necessari nelle aziende per i motivi spiegati in precedenza. La specificità, l'integralità e la complessità dell'intervento sono variabili che aumentano o riducono l'efficacia a lungo termine. La maggior parte di questi interventi viene effettuata con l'obiettivo di ridurre lo stress dell'individuo, ovvero, questi interventi forniscono principalmente strategie di gestione dello stress. Socialmente esiste una necessità di generare interventi integrati che possano supportare l'individuo nelle sue diverse aree di adattamento e aiutarlo a migliorare le sue strategie di coping, affinché queste siano fondamentali per affrontare il carico lavorativo e personale.

Questa necessità di interventi integrati diventa sempre più evidente. Vari autori hanno dimostrato la grande incidenza del burnout in tutte le sfere sociali e per questo motivo è importante che vengano creati interventi di prevenzione, promozione e trattamento per ridurne l'incidenza negli individui e nelle organizzazioni. È quindi fondamentale valutare

l'efficacia dei trattamenti implementati e quali di questi hanno dimostrato maggiore evidenza scientifica dei loro risultati positivi a lungo termine.

Diverse ricerche si sono concentrate sulla valutazione dell'efficacia dei programmi di trattamento per il burnout. Due eccellenti revisioni sistematiche hanno esaminato l'efficacia di diverse strategie di intervento contro questa sindrome. Da queste è emerso che non vi sono prove che supportino l'efficacia di brevi interventi di gestione dello stress nel contesto lavorativo per i lavoratori dell'ambito della salute. Tuttavia, è stata trovata evidenza che dimostra l'efficacia dell'addestramento di gestione dello stress di intensità moderata nella riduzione a breve termine dei livelli di stress lavorativo. Al contrario, i programmi di gestione dello stress intensivo a lungo termine dimostrano alti livelli di efficacia nella riduzione dello stress lavorativo e del rischio di burnout tra una vasta gamma di lavoratori dell'ambito della salute che operano in diverse aree (Kumar, 2018).

Questi interventi si dividono in due categorie. In primo luogo, si trovano gli interventi rivolti alla persona, in cui vengono presentate strategie basate sulla terapia cognitivo-comportamentale per sfidare le credenze limitanti e cambiare abitudini o comportamenti, strategie relazionali, musica e programmi multicomponenti. Dall'altro lato, ci sono gli interventi rivolti al contesto lavorativo, in cui vengono presentate strategie per cambiare atteggiamenti e migliorare le abilità di comunicazione, il supporto tra colleghi, la risoluzione partecipativa dei problemi e il processo decisionale (Kristensen, 2005)

È necessario che gli interventi e le politiche si concentrino sulla promozione della salute mentale in modo efficace nell'ambiente e nei processi lavorativi. La maggior parte delle persone che vivono nei paesi in via di sviluppo è formalmente o informalmente legata a luoghi di lavoro dove trascorre la maggior parte della propria vita produttiva. Gli studi

hanno dimostrato l'importanza dei fattori stressanti lavorativi sia nella generazione che nella prevenzione dei disturbi mentali. Tuttavia, al momento, esistono ancora lacune a livello di politiche e interventi che migliorino efficacemente la salute mentale dei lavoratori e possano prevenire i disturbi (Kumar, 2018).

3 Il programma di prevenzione del Burnout dell'azienda Schwarztman Global

3.1 Azienda Schwarztman Global

L'azienda Schwartzman Global dedicata alla gestione del cambiamento si propone di diventare un riferimento nel campo della trasformazione personale e organizzativa. È stata fondata da Arie Schwartzman con la missione di fungere da catalizzatore per la trasformazione sia a livello individuale che aziendale. Attraverso i suoi servizi si impegna a offrire soluzioni che migliorino i risultati a breve termine e promuovano cambiamenti sostenibili e significativi nelle organizzazioni e nella vita delle persone. Tuttavia, nonostante l'ambizione dichiarata di basarsi su interventi supportati da evidenze scientifiche, è essenziale esaminare criticamente l'efficacia reale dei suoi programmi e il loro impatto concreto sui clienti.

La visione di questa azienda è diventare leader nella gestione del cambiamento dove, indipendentemente da dove si trovi l'azienda o il cliente, si possono generare interventi efficaci attraverso l'interconnessione digitale, distinguendosi per la sua capacità di adattamento in un mondo del business in costante cambiamento. L'azienda offre consulenza e strumenti per aiutare le organizzazioni ad affrontare con successo le sfide del cambiamento, diventando alleati strategici nel loro percorso verso la crescita e il miglioramento continuo. L'azienda si basa su tre pilastri essenziali.

1. Lavoro di squadra interdisciplinare: Schwartzman Global riunisce un gruppo di esperti di varie discipline come psicologi, professionisti del marketing, sviluppo aziendale e psicologi organizzativi. Ciò genera la possibilità di offrire soluzioni complete e

multidimensionali. L'approccio collaborativo e globale offre loro un vantaggio competitivo poiché possono affrontare i problemi da molteplici prospettive;

2. Approccio centrato sul cliente: ogni intervento è attentamente progettato per soddisfare le esigenze specifiche di ciascun cliente, sulla base di solide basi scientifiche. Questo approccio incentrato sul cliente garantisce che ogni soluzione sia personalizzata e allineata con gli obiettivi specifici dell'organizzazione o dell'individuo in fase di trasformazione;

3. Utilizzo di tecnologie all'avanguardia: in un mondo in cui la tecnologia è in continua evoluzione, l'azienda si avvale degli strumenti tecnologici più avanzati per ottimizzare i propri servizi e migliorare l'esperienza del cliente. Questa costante innovazione consente loro di essere altamente efficienti ed efficaci nei loro interventi.

Questa azienda si è concentrata nel servire vari settori e nel supportarli nelle loro sfide nel modo seguente:

- nel settore finanziario si è occupata di supportare le istituzioni nell'adattamento ai cambiamenti normativi e culturali al fine di promuovere efficienza e crescita;

- nel settore tecnologico è stata incaricata di gestire l'implementazione di tecnologie innovative e di supportare l'adattamento dei propri dipendenti per ottimizzare il processo e migliorare le prestazioni lavorative;

- in ambito educativo ha collaborato alla realizzazione di cambiamenti strutturali che migliorino le metodologie di insegnamento e i processi di apprendimento nonché la gestione accademica;

- infine, aiutano le startup a adattarsi alle sfide e a promuovere una crescita altamente competitiva, concentrandosi sullo sviluppo individuale e organizzativo per gestire lo stress e adattarsi al cambiamento costante.

3.2 Obiettivi del programma di intervento di Schwartzman Global.

Gli obiettivi principali del programma sono sensibilizzare i dipendenti sull'importanza di gestire lo stress e le implicazioni del burnout nella loro vita lavorativa, familiare, sociale e personale al fine di ridurre i livelli di burnout e migliorare il benessere dei partecipanti. Questo intervento consiste in sessioni online di 1 ora per promuovere la flessibilità e aumentare la partecipazione. Queste sessioni includono tecniche specifiche di gestione dello stress come esercizi di respirazione diaframmatica per ridurre l'ansia e pratiche di consapevolezza per migliorare la concentrazione e ridurre la risposta automatica allo stress.

3.3 Progettazione del programma

Il programma si articola in quattro sessioni di un'ora distribuite in un mese, con l'obiettivo di ridurre il burnout e migliorare il benessere e il rendimento dei lavoratori. Queste sessioni hanno introdotto tecniche di gestione dello stress, abilità di resilienza e strategie per bilanciare la vita personale e professionale. Per questo motivo, le sessioni sono state organizzate nel seguente modo.

La prima sessione online mira a introdurre il tema della gestione dello stress nell'ambito lavorativo. Sono state presentate tecniche di respirazione diaframmatica e

mindfulness per gestire momenti di ansia o stress sia nel contesto lavorativo che personale. Queste tecniche sono state illustrate con una base teorica e con esercizi pratici.

La seconda sessione è focalizzata sul rafforzamento delle abilità di resilienza per rispondere in modo più efficace e regolato allo stress lavorativo. Sono state presentate tecniche di ristrutturazione cognitiva e visualizzazione positiva. Ai partecipanti sono state affidate attività da svolgere durante la settimana, come la visualizzazione di un risultato positivo in una riunione importante, per aumentare l'auto-efficacia e, di conseguenza, le performance lavorative.

Nella terza sessione, l'accento è stato posto sul bilanciamento tra vita personale e professionale. Sono stati presentati i benefici di un equilibrio tra le esigenze lavorative e il benessere personale, trattando temi come la definizione di confini sani e pratiche di disconnessione alla fine della giornata lavorativa e durante il weekend. Queste strategie sono state proposte per essere applicate durante la settimana, allo scopo di apportare modifiche alla routine e ridurre i livelli di burnout.

La quarta sessione è concentrata sulla consolidazione di un piano d'azione per migliorare il rendimento lavorativo a lungo termine. Vengono riviste le tecniche apprese e stabilito un piano d'azione a lungo termine. I partecipanti sono invitati a riflettere sui cambiamenti raggiunti, a definire obiettivi per l'uso continuo di queste tecniche ed è previsto di realizzare un piano di monitoraggio dopo un mese per osservare i cambiamenti nelle routine degli impiegati e nel loro benessere generale.

Per valutare l'impatto di questo intervento, l'azienda utilizza indicatori chiave come i livelli di esaurimento emotivo riportati dai partecipanti, la soddisfazione lavorativa e la

percezione dell'equilibrio tra lavoro e vita personale. Questi indicatori permettono di misurare l'efficacia delle sessioni di gestione dello stress e di adattarle per massimizzare i risultati, garantendo miglioramenti sostenibili e duraturi.

3.4 Basi teoriche del programma di intervento

Questo programma di intervento è basato su evidenze scientifiche con l'obiettivo di proporre tecniche efficaci e validate. Ciò è dovuto al fatto che il burnout è una sindrome caratterizzata da un'incidenza significativa al giorno d'oggi, influenzando il benessere dei lavoratori in tutti gli ambiti. Tale sindrome emerge come risposta allo stress lavorativo costante e cronico, manifestandosi con sintomi di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e una riduzione della percezione di auto-realizzazione, come già menzionato in precedenza. Per questo motivo, il burnout deve essere trattato con professionalità, approcci scientifici e continuità. Si tratta di una problematica rilevante che richiede studi approfonditi al fine di promuovere tecniche di prevenzione nelle aziende e, nei casi in cui il burnout si sia già sviluppato, di intervenire efficacemente nel suo trattamento.

Per questa ragione, la psicologia si è dedicata a sviluppare numerose tecniche supportate da evidenze scientifiche, con l'obiettivo di mitigare gli effetti del burnout e promuovere un ambiente lavorativo più sano.

In questo capitolo verranno dettagliate le strategie più riconosciute per la gestione dello stress e del burnout, incluse le loro basi teoriche, gli autori principali e i benefici specifici che possono offrire nel contesto lavorativo. Queste tecniche sono state suddivise in base a differenti approcci, prospettive e autori che affrontano la gestione dello stress in

maniera individuale. Tra queste si includono la regolazione emotiva, lo sviluppo di competenze cognitive e la promozione di un equilibrio tra vita lavorativa e personale.

3.4.1 Mindfulness

La pratica della mindfulness, o consapevolezza piena, è una delle strategie sviluppate da Jon Kabat-Zinn, ideatore del programma di riduzione dello stress basato sulla mindfulness (MBSR) e pioniere nella validazione di questo concetto nel corso degli anni. Secondo Kabat-Zinn, la consapevolezza piena consiste nel vivere il momento presente senza giudizi, accettandolo semplicemente. Questa prospettiva permette agli individui di osservare oggettivamente i propri pensieri ed emozioni senza esserne sopraffatti, risultando particolarmente utile nei contesti lavorativi caratterizzati da alta pressione.

Questa pratica comprende diverse tecniche, tra cui la respirazione consapevole, l'osservazione dei pensieri e il body scan, con l'obiettivo di migliorare l'autoconsapevolezza e ridurre la reattività emotiva allo stress. Kabat-Zinn sostiene che un aumento della consapevolezza nel momento presente può portare allo sviluppo di una maggiore capacità di regolazione emotiva. Uno studio condotto da Kabat-Zinn nel 1985, pubblicato sul Journal of Behavioral Medicine, ha dimostrato che la mindfulness riduce l'attivazione dell'amigdala, che rappresenta il centro emozionale del cervello, aumentando al contempo l'attività in aree come la corteccia prefrontale, responsabile della regolazione emotiva.

Lo studio ha coinvolto un gruppo eterogeneo di partecipanti, composto principalmente da individui che soffrivano di stress cronico e altre condizioni come ansia e depressione. Questi partecipanti hanno preso parte al programma MBSR, della durata di otto

settimane, durante le quali si sono concentrati sull'apprendimento di tecniche di mindfulness, come il body scan e la meditazione, per applicarle nella loro vita quotidiana e osservarne gli effetti.

I risultati dello studio sono stati misurati utilizzando strumenti neurofisiologici. Sono state eseguite risonanze magnetiche per valutare l'attività cerebrale e sono stati somministrati questionari psicologici per analizzare il livello di benessere percepito dai partecipanti nell'utilizzo di queste tecniche. Dopo l'analisi dei dati raccolti nello studio condotto da Kabat-Zinn e collaboratori, è stata osservata una significativa riduzione dell'attivazione dell'amigdala e un miglioramento della connettività tra la corteccia prefrontale e altre regioni cerebrali legate alla regolazione emotiva. Inoltre, i partecipanti hanno riportato una riduzione dei livelli di stress percepito e un aumento generale del benessere.

È importante sottolineare i benefici della mindfulness nel contesto lavorativo. Numerosi studi hanno evidenziato che i programmi basati sulla mindfulness, come l'MBSR fondato da Kabat-Zinn, sono altamente efficaci nel ridurre i sintomi dell'esaurimento emotivo, migliorando la concentrazione e le prestazioni. Le persone che integrano la pratica della mindfulness nella loro vita quotidiana tendono a sperimentare livelli maggiori di tranquillità e benessere, con conseguenze positive sul lavoro, come una minore sensazione di pressione e un maggiore equilibrio nel contesto lavorativo.

3.4.2 Approccio cognitivo comportamentale

A questa prospettiva si aggiunge l'approccio cognitivo comportamentale (CBT) in cui viene presentata la strategia di ristrutturazione cognitiva sviluppata da Aaron T. Beck.

Questa tecnica consente agli individui di avere la capacità di identificare e modificare modelli di pensiero disfunzionali che portano a una cattiva gestione dello stress e, quindi, al burnout. Queste convinzioni negative sono automatiche e tendono a ripetersi nel tempo. Questi pensieri possono influenzare le prestazioni in qualsiasi area di adattamento poiché sono caratterizzati come distorsioni cognitive che portano allo sviluppo di pensieri catastrofici e dicotomici, astrazione selettiva, minimizzazione o massimizzazione, etichettatura globale, ecc.

Questa tecnica contribuisce alla generazione di pensieri più realistici e positivi, che promuovono una risposta emotiva molto più equilibrata.

Secondo Beck (1976) la teoria cognitiva sostiene che i pensieri di una persona influenzano direttamente le sue emozioni e i suoi comportamenti. Per questo motivo, se una persona interpreta una situazione lavorativa in modo negativo, è probabile che possa sperimentare rapidamente uno stato di stress e esaurimento. Modificando questi modelli di pensiero, la persona può ridurre l'ansia costante e migliorare la propria risposta emotiva alla pressione nel contesto lavorativo e alle sue richieste.

Ad esempio, l'autoefficacia è una competenza che deve essere sviluppata sul posto di lavoro affinché i dipendenti possano raggiungere risultati positivi. Questa capacità, infatti, è strettamente legata alla fiducia che un individuo ha nelle proprie abilità di affrontare e superare sfide specifiche influenzando direttamente il rendimento e la motivazione. Questa è definita come la convinzione che una persona ha nella propria capacità di organizzare ed eseguire le azioni necessarie per raggiungere un obiettivo specifico. Ciò tende ad essere fondamentale nel determinare il modo in cui le persone affrontano le sfide e persistono di fronte alle avversità. Secondo Bandura (1977), un elevato livello di autoefficacia tende ad

aumentare la probabilità che la persona si impegni e persista nel portare a termine compiti difficili. Influenzare positivamente le proprie prestazioni e il raggiungimento degli obiettivi.

3.4.3 Respirazione diaframmatica e rilassamento muscolare progressivo

Un'altra tecnica consiste nella tecnica di respirazione diaframmatica e rilassamento muscolare progressivo sviluppata da Herbert Benson. Questa tecnica è stata progettata per ridurre l'attivazione fisiologica associata allo stress nel corpo. Benson (1975) ha sviluppato il concetto di "risposta di rilassamento" come equilibrio al meccanismo di "lotta o fuga" che si verifica durante momenti di stress. La respirazione diaframmatica, che implica inalare profondamente permettendo l'espansione dell'addome ed espirare lentamente, attiva il sistema parasimpatico, riducendo così la risposta allo stress.

Questa risposta si basa sulla teoria che l'attivazione eccessiva del sistema nervoso simpatico contribuisce allo stress cronico e all'esaurimento, poiché, come accennato in precedenza, attiva uno stato di "lotta o fuga". Per questo motivo, attivare il sistema nervoso parasimpatico può contrastare lo stress riducendo la pressione sanguigna e la frequenza cardiaca.

Nel contesto lavorativo, è importante sottolineare che gli effetti sono positivi, poiché si può verificare una diminuzione dello stress e, di conseguenza, un maggiore livello di capacità nella regolazione emotiva dei dipendenti in modo rapido ed efficiente. Queste tecniche possono essere praticate in momenti di alta pressione. Secondo Birdee (2023), la respirazione profonda e lenta può indurre stati di calma e ridurre i livelli di cortisolo, l'ormone dello stress, facilitando così una risposta emotiva più equilibrata.

3.4.4 Bilanciamento tra vita lavorativa e personale

Per quanto riguarda l'importanza di stabilire limiti e bilanciare la vita lavorativa e personale, l'autrice principale, e una delle più influenti sul tema del burnout, Christina Maslach. Questa ricercatrice, pioniera nello studio della sindrome, raccomanda di definire confini chiari tra il lavoro e la vita personale per prevenire l'esaurimento e promuovere il benessere. È fondamentale che le persone siano consapevoli della necessità di fissare orari specifici per lavorare, e che la disconnessione totale debba essere una delle attività principali al termine della giornata lavorativa. Ad esempio, si consiglia di non rispondere alle email o ai messaggi di lavoro fuori dall'orario, permettendo così ai dipendenti di recuperare energia e mantenere la motivazione (Maslach, 2016).

Secondo questa teoria, il burnout si sviluppa a causa dello stress lavorativo eccessivo e della mancanza di autonomia. Stabilire limiti sani consente ai dipendenti di conservare energia e ridurre il rischio di sviluppare questa sindrome. Per questo motivo, non solo gli individui devono essere consapevoli dell'importanza di tali strumenti, ma anche le aziende dovrebbero promuovere la necessità di disconnettersi per garantire il benessere dei propri lavoratori. Inoltre, è importante considerare l'autore Robert Karasek (1960), che ha attribuito un significato cruciale al supporto sociale e alla comunicazione aperta sul lavoro. Ha sviluppato il modello domanda-controllo-supporto che sottolinea l'importanza del sostegno sociale per ridurre lo stress lavorativo. Creare un ambiente in cui i dipendenti possano fidarsi dei colleghi e dei superiori è essenziale per prevenire il burnout. Riunioni regolari di team e sessioni di feedback costruttivo sono esempi di pratiche che promuovono il supporto sociale. Secondo questa teoria, il supporto sociale funge da cuscinetto contro lo stress lavorativo.

In situazioni di alta domanda, avere un team di supporto può aiutare i dipendenti a sentirsi più sicuri nell'affrontare le difficoltà, migliorando la loro capacità di gestire lo stress in modo efficace. Questo approccio non solo promuove il benessere emotivo, ma aumenta anche l'impegno e la produttività, contribuendo a creare un gruppo di lavoro più coeso e motivato (Karasek, 1960).

4 Implementazione del programma

L'implementazione del programma di burnout di Schwartzman Global è stata diretta a 67 partecipanti di un'azienda nordamericana (Cirsa), composta da uomini e donne con ruoli diversi, dai livelli operativi a quelli medi e dirigenziali. L'obiettivo era valutare i livelli di burnout in tutta l'azienda e analizzare i cambiamenti prima e dopo l'intervento.

4.1 Fasi d'implementazione

Il processo è stato realizzato in diverse fasi per garantire una struttura e un'organizzazione efficace nello studio. In primo luogo, è stato ottenuto il consenso informato dai 67 partecipanti della Cirsa. Questo passaggio è stato cruciale per assicurare che tutti i partecipanti comprendessero lo scopo e le attività dello studio, oltre ai loro diritti durante il processo e la riservatezza delle informazioni.

Dopo di ciò, è stata condotta una valutazione iniziale utilizzando l'inventario di burnout di Maslach per misurare i livelli di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale. Questo ha permesso di stabilire un punto di partenza per confrontare i risultati al termine dello studio.

Successivamente, il programma è stato implementato online, con due sessioni settimanali a cui hanno partecipato tutti i partecipanti. Durante queste sessioni si sono affrontate strategie di gestione dello stress, ristrutturazione cognitiva e mindfulness. Ogni sessione includeva una parte teorica e una pratica per far comprendere ai partecipanti i

benefici delle attività proposte. Le sessioni offrivano inoltre uno spazio per praticare tecniche specifiche e riflettere su situazioni lavorative comuni.

Al termine dell'intervento, è stata ripetuta l'applicazione dell'inventario di burnout di Maslach per valutare l'impatto del programma. I dati raccolti hanno permesso di contribuire all'analisi dell'efficacia del programma all'interno di questo gruppo.

4.2 Adattamenti apportati all'implementazione

Durante l'implementazione del programma, è stato effettuato un monitoraggio costante delle attività e dei compiti assegnati settimanalmente per garantire il progresso e l'efficacia dell'intervento, mantenendo il coinvolgimento dei partecipanti nel processo. Inoltre, sono state registrate le sessioni e condivise con i partecipanti, offrendo loro la possibilità di rivedere le strategie e i concetti in qualsiasi momento per applicarli correttamente e ricordare i punti chiave delle sessioni. È importante notare che ciò è stato fatto per facilitare l'accesso se necessario. Questa modalità ha offerto flessibilità ai partecipanti per approfondire gli argomenti trattati, facilitando l'apprendimento e migliorando l'applicazione delle tecniche al di fuori delle sessioni dal vivo.

5 Ricerca

5.1.1 Metodologia

Come anticipato, al fine di valutare l'efficacia del programma di burnout di Schwartzman Global, è stato condotto uno studio con metodologia quantitativa. Per questo, si è iniziato con la raccolta dei dati presso l'azienda americana Cirsa. È stato progettato uno studio che ha seguito una metodologia strutturata in diverse fasi, a partire dalla selezione del campione, assicurando che soddisfacesse i requisiti stabiliti. La popolazione target includeva i dipendenti di Cirsa, dai quali è stato selezionato un campione rappresentativo per ottenere dati che generassero validità nello studio.

Questo campione è stato scelto con cura per garantire la diversità in termini di età e genere, assicurando così la rappresentatività dei dati all'interno dell'organizzazione. Come strumento di misurazione è stato utilizzato il Maslach Burnout Inventory (MBI), uno dei test più riconosciuti per la valutazione del burnout emotivo, che valuta tre dimensioni chiave: l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e, infine, la realizzazione personale. Questo test è stato somministrato in due momenti specifici dello studio: prima dell'implementazione del programma (pre-test) e dopo la sua conclusione (post-test). Questo disegno selezionato (pre e post) è stato utilizzato con l'obiettivo di confrontare i livelli di burnout prima e dopo l'intervento, fornendo una misura chiara dell'impatto del programma sui partecipanti.

L'intervento consisteva nel programma di burnout di Schwartzman Global, che includeva strategie di gestione dello stress, equilibrio tra vita lavorativa e personale e, inoltre, competenze di coping e regolazione emotiva. Sono state realizzate quattro sessioni di gruppo con compiti per i partecipanti. Dopo l'intervento, è stata effettuata un'analisi quantitativa dei

dati ottenuti tramite l'MBI. Le statistiche descrittive e le prove inferenziali, come il t-test di Student per campioni correlati, sono state utilizzate per identificare cambiamenti significativi nei livelli di burnout prima e dopo l'intervento.

Inoltre, è fondamentale considerare gli aspetti etici della ricerca. È stata garantita la riservatezza di tutti i partecipanti, assicurando che i dati personali e le risposte individuali rimanessero privati e fossero utilizzati esclusivamente a fini di ricerca. Prima della partecipazione, è stato ottenuto il consenso informato di tutti i partecipanti, spiegando chiaramente gli obiettivi dello studio, le attività che avrebbero svolto e i loro diritti come partecipanti. Questo approccio etico è cruciale per mantenere l'integrità dello studio e garantire il benessere dei partecipanti.

5.2 Disegno della ricerca

Lo studio condotto aveva l'obiettivo di valutare l'impatto dell'intervento condotto utilizzando, come metodologia di ricerca, un disegno pre-post test con un solo gruppo. Questa scelta è stata motivata dalla necessità di analizzare gli eventuali cambiamenti nei livelli di burnout prima e dopo l'applicazione dell'intervento. Si ritiene opportuno evidenziare che l'intervento e la somministrazione del questionario sono stati implementati dalla società Schwartzman Global.

L'adozione di questa metodologia ha permesso un confronto diretto tra due momenti chiave, consentendo così di identificare e analizzare eventuali cambiamenti significativi nelle tre dimensioni del burnout: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale. Questo tipo di disegno di ricerca è particolarmente indicato nelle ricerche

esplorative, dove l'obiettivo principale è comprendere gli effetti preliminari di un programma in un contesto specifico. Inoltre, la sua efficienza consente di raccogliere dati quantitativi utili per supportare future implementazioni su scala più ampia e, se necessario, apportare modifiche per migliorarne l'efficacia.

Sebbene abbia il vantaggio di essere semplice ed efficiente in termini di tempo e risorse, questo tipo di disegno di ricerca presenta alcuni limiti intriseci, tra cui l'assenza di un gruppo di controllo. Di conseguenza, i risultati devono essere interpretati con cautela, in quanto potrebbero essere influenzati da fattori esterni non controllati che potrebbero influenzare la popolazione dello studio. Pur essendo un metodo semplice ed efficiente in termini di tempo e risorse, è fondamentale riconoscerne i limiti metodologici. Ciononostante, nel contesto di uno studio esplorativo, questa strategia risulta adeguata per raggiungere gli obiettivi prefissati e rappresenta un punto di partenza per ricerche future più rigorose (Shadish, 2002).

All'inizio dello studio sono state formulate ipotesi specifiche per guidare l'analisi dei risultati:

- Ipotesi nulla: non ci sono differenze significative nei livelli di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale tra il pre-test e il post-test.
- Ipotesi alternativa: ci sono differenze significative nei livelli di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale tra il pre-test e il post-test.

5.3 Popolazione e campione

La popolazione target di questo studio era composta dai dipendenti di Cirsa, un'organizzazione internazionale caratterizzata da un approccio adattativo, flessibile e innovativo nella promozione del benessere organizzativo, personale e professionale del proprio team. Queste caratteristiche sono state determinanti nella scelta dell'organizzazione, poiché il suo impegno per lo sviluppo professionale e personale dei collaboratori ha fornito un contesto ideale per implementare un programma di intervento finalizzato alla riduzione dei livelli di burnout e al miglioramento della qualità della vita lavorativa dei dipendenti.

Il campione totale era composto da 66 partecipanti, selezionati su base volontaria senza restrizioni legate all'appartenenza a specifici dipartimenti aziendali. Per garantire la coerenza e l'efficacia dello studio, sono stati definiti criteri di inclusione volti a costituire un gruppo omogeneo e motivato:

1. Anzianità minima di sei mesi: i partecipanti dovevano avere almeno sei mesi di anzianità lavorativa in azienda. Questo requisito era essenziale per assicurare che i partecipanti avessero familiarità con le dinamiche organizzative e fossero ben integrati nell'ambiente lavorativo.
2. Impegno alla partecipazione completa: era richiesta la disponibilità a partecipare a tutte le sessioni del programma di intervento online. Questo requisito era essenziale per garantire la partecipazione continua e il coinvolgimento attivo, massimizzando i benefici delle strategie implementate e l'impatto reale del programma.
3. Consenso informato: era necessario che ogni partecipante firmasse un consenso informato, nel quale venivano dettagliati gli obiettivi, i metodi e le procedure dello

studio. Questo aveva lo scopo di assicurare trasparenza, riservatezza e rispetto dei principi etici durante l'intero studio.

La selezione volontaria ha favorito un clima di collaborazione e coinvolgimento, stimolando nei partecipanti un autentico interesse nel migliorare il proprio benessere lavorativo. Questo aspetto è stato determinante per il successo del programma, poiché i dipendenti erano disposti ad applicare le strategie apprese e a condividere le loro esperienze nel corso del processo.

5.4 Strumento di misurazione (Maslach Burnout Inventory)

Lo strumento utilizzato per misurare i livelli di burnout nei partecipanti prima e dopo l'intervento è stato il Maslach Burnout Inventory, più comunemente noto come MBI. Questo strumento è un riferimento internazionale validato per la valutazione della sindrome da burnout. È stato ampiamente utilizzato in vari studi grazie al suo rigore metodologico e alla capacità di misurare con precisione le dimensioni che costituiscono questo fenomeno psicologico.

Le dimensioni valutate dal MBI sono l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la realizzazione personale. Ciascuna di queste dimensioni fornisce indicazioni cruciali sulla presenza e sull'intensità del burnout nei lavoratori, consentendo di identificare eventuali situazioni di rischio.

Esaurimento emotivo. Questa dimensione si riferisce alla fatica emotiva che l'individuo sperimenta a causa della pressione e delle richieste nel contesto lavorativo. L'esaurimento emotivo rappresenta uno dei primi sintomi che si manifestano quando si

sviluppa la sindrome da burnout. Punteggi elevati in questa sottoscala indicano che l'individuo prova una sensazione di estrema stanchezza emotiva, che può compromettere le prestazioni lavorative e deteriorare la qualità delle interazioni interpersonali sul posto di lavoro.

Depersonalizzazione. Questa dimensione si riferisce ad atteggiamenti negativi o indifferenti verso gli altri, in particolare verso i colleghi con cui si interagisce quotidianamente. L'individuo presenta una disconnessione emotiva nel contesto lavorativo, mostrando mancanza di empatia, freddezza e distacco. Coloro che ottengono punteggi elevati in questa dimensione mostrano un deterioramento delle relazioni umane e una diminuzione della motivazione verso il lavoro e l'ambiente lavorativo.

Realizzazione personale. Questa dimensione si riferisce al grado in cui l'individuo si sente felice, competente e soddisfatto del proprio lavoro. Può essere un indicatore chiave della salute emotiva e psicologica sul lavoro, poiché riflette il livello in cui i dipendenti si sentono utili e valorizzati dal loro gruppo e dall'azienda. Coloro che sperimentano una bassa realizzazione personale tendono a sentirsi inefficaci, demotivati e persino incapaci di adempiere alle proprie responsabilità lavorative, il che influisce sulla loro autostima e sul loro impegno. Al contrario, un punteggio elevato in questa dimensione indica che il lavoratore si sente competente, realizzato e soddisfatto delle proprie prestazioni, strettamente correlato a livelli più bassi di burnout.

5.4.1 Struttura e applicazione del questionario

Il Maslach Burnout Inventory (MBI) comprende 22 item. Ogni item rappresenta un'affermazione legata a una delle dimensioni valutate nel test, concentrandosi sulle emozioni o atteggiamenti che i dipendenti possono provare sul lavoro. I partecipanti devono indicare in quale misura si identificano con ogni affermazione utilizzando una scala Likert a 7 punti, dove 0 indica "mai" e 6 "sempre". Lo strumento consente una misurazione dettagliata delle esperienze lavorative dei dipendenti, offrendo una visione più specifica del loro stato psicologico ed emotivo nel contesto lavorativo.

Lo strumento è stato scelto per la sua solidità metodologica, nonché affidabilità e validità comprovate, che garantiscono risultati consistenti, precisi e comparabili nell'identificazione dei livelli di burnout all'interno della popolazione studiata.

5.5 Procedura di raccolta dei dati

La raccolta dei dati ha rappresentato una fase fondamentale e si è articolata in due momenti chiave per confrontare i livelli di burnout dei partecipanti prima e dopo l'intervento.

La prima fase di raccolta dati (pre-test) aveva l'obiettivo di rilevare il livello di burnout dei partecipanti prima dell'implementazione del programma. Tutti i partecipanti hanno firmato il consenso informato e completato il test MBI. In questa fase, il numero totale di partecipanti è stato di 98.

Nella seconda fase (post-test), lo stesso test è stato somministrato nuovamente per confrontare i punteggi rispetto al pre-test e analizzare le eventuali variazioni nei livelli di burnout. Il post-test non solo ha permesso di valutare l'impatto del programma, ma ha anche

fornito dati chiave per determinare in che misura i dipendenti hanno sperimentato un miglioramento del loro benessere emotivo e lavorativo, un indicatore diretto del successo delle strategie implementate durante l'intervento. In questa fase, il numero totale di partecipanti è stato di 66.

Entrambe le somministrazioni sono state effettuate in modalità virtuale, garantendo un processo di raccolta dei dati efficiente e accessibile ai partecipanti. Questa modalità ha permesso ai partecipanti di completare autonomamente il questionario, senza interferenze o pressioni esterne.

A fini etici e per garantire la riservatezza e la protezione dei dati, sono state adottate misure rigorose, tra cui, come già accennato, il consenso informato. Ai partecipanti sono state fornite informazioni dettagliate sull'obiettivo dello studio, i metodi utilizzati e le misure applicate, permettendo loro di disporre di tutte le informazioni necessarie per partecipare consapevolmente e volontariamente.

Infine, per garantire chiarezza e trasparenza, prima della compilazione del questionario sono state fornite spiegazioni dettagliate su ogni item, assicurandosi che tutti i partecipanti comprendessero chiaramente le domande. Questo passaggio è stato essenziale per ridurre eventuali fraintendimenti e garantire risposte accurate e affidabili, salvaguardando in questo modo la qualità dei dati raccolti.

5.6 Analisi dei dati

Per analizzare le eventuali differenze riscontrate tra prima e dopo l'intervento, le risposte dei partecipanti alle due indagini (pre e post) sono state analizzate come di seguito descritto.

In primis si è proceduto appaiando i dati dei partecipanti, ovvero i dati raccolti dopo l'intervento con i dati raccolti prima di quest'ultimo. Al fine di condurre le opportune analisi in grado esaminare eventuali differenze tra prima e dopo, i.e. verificare le ipotesi su due campioni dipendenti di osservazioni, era infatti necessario disporre dei dati appaiati per partecipante.

Per ciascuna variabile sono state poi calcolate, sulle relative risposte dei partecipanti pre e post-intervento, le seguenti statistiche descrittive: Media (M), Deviazione Standard (DS) e Mediana (Me). Tutte le statistiche descrittive sono state calcolate sul numero di partecipanti che hanno risposto sia all'indagine pre che a quella post-intervento (i.e., N = Numerosità).

È stato quindi analizzato se le distribuzioni delle risposte, sia pre che post, avessero una distribuzione approssimabile alla normale tramite il test di Shapiro-Wilk (valore di p fissato a .05). È stato anche analizzato, in virtù del fatto che si intendevano analizzare coppie di dati appaiati e, in particolare, studiare le differenze tra pre e post, se la distribuzione delle differenze tra pre e post relative a ciascuna dimensione avesse una distribuzione approssimabile alla normale. Per esaminare se le differenze calcolate avessero una distribuzione normale è stato nuovamente utilizzato il test di Shapiro-Wilk (valore di p fissato a .05). Poiché l'assunzione di normalità non è stata violata, è stato analizzato se la media

delle differenze (M_D) pre e post nelle risposte dei partecipanti per ciascuna dimensione era o meno uguale a zero tramite il Test t per campioni dipendenti (o appaiati).

In definitiva, poiché si trattava di un disegno pre-test/post-test, è stato utilizzato un t-test per campioni accoppiati al fine di confrontare i livelli di burnout prima e dopo l'intervento. Questa analisi ha permesso di valutare se esistessero differenze statisticamente significative nelle tre dimensioni del burnout: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale. I risultati ottenuti sono stati fondamentali per valutare l'efficacia dell'intervento attuato, ovvero valutare se avesse avuto un impatto positivo sulla riduzione dei livelli di burnout.

Per l'analisi dei dati raccolti è stato utilizzato il software Jamovi, uno strumento statistico che ha facilitato l'elaborazione e l'interpretazione dei risultati.

5.7 Partecipanti

A entrambe le indagini proposte (pre e post) hanno risposto 66 partecipanti. Il campione è composto da partecipanti con un'età che varia dai 28 ai 53 anni, con una media di 41.5 anni. Per quanto riguarda l'esperienza lavorativa, i partecipanti hanno un'anzianità di servizio nell'azienda che varia da 6 mesi a 7 anni, con una media di 26 mesi. La popolazione comprende una maggioranza di donne (59%). Questi dati forniscono un quadro delle caratteristiche principali dei partecipanti in relazione ai quali è stata condotta l'analisi dell'efficacia dell'intervento.

5.8 Risultati

Le statistiche descrittive (M, DS, Me) dei punteggi ottenuti nelle dimensioni di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale sia nella rilevazione pre che post-intervento sono presentati nella Tabella 1.

Tabella 1. Statistiche descrittive.

	N	M	Me	DS
Esaurimento emotivo-Pre	66	23.36	23.50	7.44
Esaurimento emotivo-Post	66	16.55	16.00	7.66
Depersonalizzazione-Pre	66	5.03	4.00	5.63
Depersonalizzazione-Post	66	4.12	3.00	3.85
Realizzazione personale-Pre	66	31.65	30.50	6.95
Realizzazione personale-Post	66	31.85	33.00	6.89

Nella dimensione dell'esaurimento emotivo, il punteggio medio è diminuito da 23.36 (DS = 7.44) nella condizione pre a 16.55 (DS = 7.66) nella condizione post-intervento. In modo simile, nella dimensione della depersonalizzazione si è osservata una lieve diminuzione delle medie, da 5.03 (DS = 5.63) a 4.12 (DS = 3.85). Diversamente, nella dimensione della realizzazione personale, il punteggio medio è aumentato leggermente da 31.65 (DS = 6.95) a 31.85 (DS = 6.89). Questi risultati suggeriscono tendenze di miglioramento – in termini di riduzione – dell'esaurimento emotivo e della depersonalizzazione, così come un lieve miglioramento – in termini di aumento – della realizzazione personale dopo l'intervento. Tuttavia, è stata necessaria un'analisi più approfondita per determinare se le variazioni osservate fossero statisticamente significative e se l'intervento avesse effettivamente raggiunto l'obiettivo prefissato.

Come anticipato, prima di analizzare le differenze tra le valutazioni pre e post-intervento nelle dimensioni di esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale, è stata verificata la normalità delle differenze utilizzando il test di Shapiro-Wilk (si veda Tabella 2). I risultati hanno mostrato che le differenze non deviano significativamente dalla normalità ($p > .05$), permettendo così di procedere con il test t per campioni appaiati.

Tabella 2. Test di Normalità (Shapiro-Wilk).

			W	***p***
Esaurimento Emotivo-Pre	-	Esaurimento emotivo-Post	.974	.178
Depersonalizzazione-Pre	-	Depersonalizzazione-Post	.969	.095
Realizzazione Personale-Pre	-	Realizzazione Personale-Post	.986	.665

I risultati dei test t per campioni appaiati hanno permesso di determinate se le differenze osservate tra le valutazioni pre e post-intervento fossero statisticamente significative e di stimare la grandezza di tali cambiamenti mediante la dimensione dell'effetto.

Tabella 3. T test per campioni appaiati.

		Statistica T	**gdl**	***p***	***d* di Cohen**
Esaurimento Emotivo-Pre	Esaurimento emotivo-Post	5.101	65	< .001	.6279
Depersonalizzazione-Pre	Depersonalizzazione-Post	1.149	65	.255	-
Realizzazione Personale-Pre	Realizzazione Personale-Post	-0.175	65	.861	-

Nella Tabella 3 sono presentati i risultati dei test t per campioni appaiati per ciascuna delle tre dimensioni nei due momenti di applicazione (pre e post intervento).

Nella dimensione dell'esaurimento emotivo, si può osservare una differenza significativa tra i punteggi pre-intervento (M = 23.36, DS = 7.44) e post-intervento (M = 16.55, DS = 7.66), $t(65) = 5.101$, $p < .001$. Questo risultato indica che, dopo l'applicazione del programma di burnout, i punteggi di esaurimento emotivo sono diminuiti in modo significativo nel gruppo dei partecipanti. Inoltre, la dimensione dell'effetto ($d = .6279$) suggerisce un impatto moderato, sottolineando l'efficacia dell'intervento nel ridurre i livelli di esaurimento emotivo.

Diversamente, nella dimensione della depersonalizzazione, i punteggi pre-intervento (M = 5.03, DS = 5.63) e post-intervento (M = 4.12, DS = 3.85) non hanno mostrato differenze statisticamente significative, $t(65) = 1.149$, $p = .255$, suggerendo che sembra non esserci stato un impatto dell'intervento su questa dimensione. Sebbene si sia osservata una lieve riduzione nei punteggi medi, questa non è stata abbastanza consistente da essere considerata significativa secondo i risultati del test t.

Infine, nella dimensione della realizzazione personale, i punteggi pre-intervento (M = 31.65, DS = 6.95) e post-intervento (M = 31.85, DS = 6.89) non hanno mostrato differenze significative, $t(65) = -.175$, $p = .861$. Questo indica che l'effetto dell'intervento non è stato quello atteso in questa categoria e che i partecipanti non hanno sperimentato un aumento della realizzazione personale dopo aver partecipato al programma di burnout.

I risultati del test t evidenziano che l'intervento è stato particolarmente efficace nel ridurre i livelli di esaurimento emotivo, uno degli elementi più critici del sindrome da

burnout. Tuttavia, nelle dimensioni della depersonalizzazione e della realizzazione personale, l'impatto non c'è stato. Questo sottolinea l'importanza di adattare le strategie alle caratteristiche specifiche di ciascuna dimensione e suggerisce che potrebbero essere necessari interventi più integrati o prolungati per ottenere cambiamenti significativi in queste aree.

5.9 Discussione

5.9.1 Interpretazione dei dati.

Dopo aver analizzato i dati e osservato i cambiamenti generati dall'intervento, è stato possibile evidenziare un cambiamento significativo nell'esaurimento emotivo, con una dimensione dell'effetto moderata. Ciò significa che le strategie presentate nel programma relative alla riduzione dello stress e alla regolazione emotiva sembrano aver avuto un impatto sullo stress percepito dai partecipanti.

Diversamente, le dimensioni della depersonalizzazione e della realizzazione personale non hanno mostrato cambiamenti significativi dopo l'applicazione del programma, i cui punteggi sono rimasti praticamente stabili.

Questi risultati dimostrano che, mentre l'intervento è stato efficace nel ridurre l'esaurimento emotivo, non vi sono stati effetti significativi sulle altre dimensioni del burnout.

5.9.2 Confronto tra risultati e letteratura esistente

I risultati dello studio dimostrano che l'intervento ha avuto un impatto significativo sulla riduzione dell'esaurimento emotivo, evidenziando l'efficacia delle strategie impiegate nel programma per ridurre i livelli di stress nei dipendenti dell'organizzazione. Tuttavia, si raccomanda di valutare eventuali aggiustamenti dell'intervento per estendere i suoi benefici ad altre dimensioni della sindrome del burnout, come la depersonalizzazione e la realizzazione personale. In questo modo si potrebbe garantire un effetto più completo e validato nel trattamento del burnout nel suo complesso.

Nello studio condotto con l'azienda Schwartzman Global, i risultati hanno evidenziato una diminuzione significativa dei livelli di esaurimento emotivo dei partecipanti dopo l'implementazione dell'intervento. Questi miglioramenti sono coerenti con i risultati di Hülsheger et al. (2013), secondo cui le pratiche di mindfulness non solo riducono l'intensità delle emozioni negative, ma aumentano anche la capacità di recuperare energia emotiva al termine della giornata lavorativa, tenendo conto delle elevate richieste del lavoro. Hülsheger et al. (2013) hanno dimostrato che le pratiche di mindfulness rappresentano uno strumento efficace per affrontare l'esaurimento emotivo sul posto di lavoro, contribuendo a sviluppare una maggiore capacità di regolare le emozioni e lavorare sotto pressione. Questo porta a un effetto positivo sul modo in cui i dipendenti risolvono i problemi, affrontano le richieste quotidiane e trovano un equilibrio che favorisce il benessere emotivo. In tal senso, nello studio oggetto della presente tesi, i partecipanti hanno beneficiato di tecniche come la respirazione diaframmatica, la consapevolezza e le pratiche di mindfulness, che hanno avuto un impatto positivo sulla gestione dello stress, riducendo il carico emotivo percepito e influenzando positivamente i livelli di esaurimento emotivo dopo l'intervento.

Un elemento particolarmente rilevante emerso dallo studio di Hülsheger et al. (2013) riguarda il ruolo della regolazione emotiva, identificata come un mediatore chiave nella relazione tra mindfulness ed esaurimento emotivo. Questo aspetto è strettamente collegato ai risultati ottenuti nel presente studio, in quanto l'intervento non mirava esclusivamente a ridurre i livelli di burnout, ma anche a creare un contesto educativo in cui i partecipanti potessero apprendere tecniche e strumenti di regolazione emotiva, al fine di gestire le proprie emozioni in modo più consapevole ed efficace in diversi contesti della vita, non solo in ambito lavorativo.

In questa prospettiva, la pratica continuativa della mindfulness può generare effetti cumulativi e a lungo termine, in quanto favorisce lo sviluppo di una resilienza emotiva sostenuta, consentendo alle persone di risolvere problemi con maggiore facilità, minore impulsività e una regolazione emotiva più efficace. Le implicazioni di queste strategie non si limitano al livello individuale, ma si estendono anche al contesto sociale e organizzativo: una gestione più efficace dello stress si traduce in migliori relazioni interpersonali, maggiore controllo emotivo e un generale benessere. Le aziende dovrebbero tenere conto di questi aspetti al fine di promuovere una cultura organizzativa incentrata sul benessere emotivo.

Sebbene l'intervento analizzato in questo studio si sia focalizzato a livello individuale sui partecipanti, potrebbe essere valutata la possibilità di modificare il programma affinché combini strategie individuali e adattamenti organizzativi, al fine di generare un impatto maggiore sulle tre dimensioni del burnout: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e realizzazione personale. Questa prospettiva è supportata dallo studio di Richard e Templer (2020), i quali, attraverso una revisione sistematica dell'efficacia di diversi programmi di gestione dello stress nella riduzione dei sintomi associati al burnout, hanno evidenziato la

necessità di interventi che combinino tecniche individuali, come la regolazione emotiva e la consapevolezza, con cambiamenti strutturali a livello organizzativo. Questi ultimi includono azioni come il miglioramento della leadership, una distribuzione più equa dei carichi di lavoro e l'implementazione di politiche orientate al benessere generale dei dipendenti.

I risultati di questo studio evidenziano la necessità di sviluppare un programma integrato che consenta di ottenere effetti più duraturi e incisivi sulla prevenzione e la gestione del burnout. Per massimizzare l'efficacia dell'intervento, sarebbe opportuno includere strategie mirate alla trasformazione di aspetti chiave dell'ambiente lavorativo. Ad esempio, stabilire politiche per prevenire il sovraccarico di lavoro, migliorare la chiarezza dei ruoli e promuovere una cultura del riconoscimento costante potrebbe non solo di consolidare i progressi ottenuti nella riduzione dell'esaurimento emotivo, ma anche di affrontare le altre dimensioni del burnout. L'integrazione di questi elementi organizzativi favorirebbe un approccio combinato, capace di ampliare la portata dell'intervento e di garantire risultati sostenibili e di maggiore impatto. In questa prospettiva, il programma potrebbe evolversi verso un modello più completo, che tenga conto sia delle necessità individuali che degli adeguamenti strutturali all'interno dell'organizzazione.

Riguardo alla depersonalizzazione e alla realizzazione personale, è importante considerare che esistono diverse strategie che promuovono un impatto positivo su queste variabili. La mentalizzazione è un concetto fondamentale nello sviluppo di interventi volti a migliorare e prevenire il burnout. La mentalizzazione, definita come la capacità di riflettere e comprendere gli stati mentali propri e altrui, favorisce interazioni più significative ed efficaci nell'ambiente lavorativo. Questa capacità consente alle persone di interpretare e prevedere i comportamenti propri e degli altri, facilitando le interazioni sociali e migliorando

l'autoregolazione emotiva nella gestione dello stress lavorativo. Questo approccio sarebbe ideale per integrare le strategie utilizzate nel programma, fornendo strumenti per affrontare il cinismo e la disconnessione emotiva, variabili che contribuiscono allo sviluppo della depersonalizzazione sul lavoro. Inoltre, promuovendo una maggiore comprensione del valore del lavoro svolto, è più probabile generare un impatto positivo sulla percezione di realizzazione personale (Lillefjell et al., 2018).

In quest'ottica, l'introduzione di sessioni di gruppo focalizzate sullo sviluppo di competenze di riflessione e identificazione degli stati mentali potrebbe rappresentare un elemento di valore per il programma. Queste sessioni potrebbero includere dinamiche di *role-playing*, esercizi di empatia e tecniche di comunicazione assertiva. Inoltre, progettare attività che rafforzino le relazioni interpersonali sul luogo di lavoro, come incontri di feedback positivo, avrebbe un impatto significativo nel ridurre la sensazione di isolamento, che influisce sulla depersonalizzazione.

Alla luce di queste considerazioni, emerge la necessità di apportare alcune modifiche al programma per ottenere risultati migliori e generare un impatto sull'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e la realizzazione personale. Sarebbe utile aumentare le sessioni e introdurre strategie di comunicazione assertiva per lo sviluppo delle relazioni interpersonali, esercizi di empatia, dinamiche di *role-playing* e, se possibile, implementare cambiamenti organizzativi a livello strutturale per intervenire sulla cultura organizzativa e sugli individui, generando un cambiamento significativo a lungo termine. In questo modo, si potrebbe avanzare verso un modello più olistico ed efficace per la prevenzione e la gestione del burnout nelle organizzazioni.

5.10 Implicazione dei risultati

I risultati di questo studio offrono importanti implicazioni pratiche e teoriche, in particolare per la progettazione e l'implementazione di programmi mirati ad affrontare la sindrome da burnout nei contesti lavorativi. Lo studio ha evidenziato che l'intervento realizzato dall'azienda Schwartzman Global è stato efficace nella riduzione dell'esaurimento emotivo, il che significa che le strategie utilizzate, come la regolazione emotiva e la gestione dello stress, si sono rivelate estremamente utili. Questo risultato sottolinea e rafforza la necessità di implementare programmi simili che includano tali tecniche, in modo che i dipendenti che affrontano elevate richieste lavorative e una pressione costante possano disporre di risorse per generare equilibrio e aumentare il loro benessere.

È importante sottolineare che riducendo l'esaurimento emotivo, le organizzazioni non solo contribuiscono al benessere dei propri dipendenti, ma migliorano anche il loro rendimento, la motivazione e l'impegno verso l'azienda, generando a lungo termine benefici sia organizzativi che individuali.

Il miglioramento osservato nell'esaurimento emotivo suggerisce che le strategie adottate nel programma, come la pratica della mindfulness, la respirazione diaframmatica e le sessioni incentrate sulla gestione dello stress, sono strumenti efficaci che possono essere replicati e adattati a diversi contesti lavorativi. Tuttavia, per ampliare il loro impatto, potrebbe essere utile integrare componenti aggiuntive che affrontino le dimensioni della depersonalizzazione e della realizzazione personale da un approccio più olistico. Ciò potrebbe includere attività che promuovano la connessione interpersonale e il riconoscimento professionale per ridurre la probabilità di sintomi di apatia e demotivazione che, a lungo termine, possono portare alla sindrome da burnout.

I programmi di gestione dello stress e di prevenzione del burnout dovrebbero avere la capacità di intervenire in modo più attivo nelle organizzazioni. È essenziale sviluppare una strategia organizzativa più ampia, che includa politiche per bilanciare i carichi di lavoro, programmi di riconoscimento, iniziative per il diritto alla disconnessione lavorativa e la creazione di una cultura di collaborazione e supporto reciproco. Queste azioni non solo prevengono l'esaurimento emotivo, ma producono anche effetti positivi sulla depersonalizzazione e sulla realizzazione personale, generando un impatto favorevole sullo sviluppo professionale, psicologico e sociale dei dipendenti.

Dopo aver analizzato i risultati dello studio, si può affermare che essi forniscono prove a sostegno delle teorie sul ruolo centrale svolto alla regolazione emotiva nella mitigazione del burnout e su come, creando spazi di lavoro per i dipendenti dedicati allo sviluppo e al miglioramento di queste competenze di riconoscimento e regolazione, si possano ottenere effetti positivi sul benessere emotivo. Inoltre, viene rafforzata l'idea che interventi basati su mindfulness e strategie di autocura possano essere efficaci nel contesto lavorativo.

A livello teorico e pratico, è importante affrontare le molteplici dimensioni del burnout attraverso un maggior numero di sessioni, lavorando su queste in modo simultaneo, per ottenere risultati più efficaci e sostenibili. Questi risultati invitano a una riflessione sull'importanza di apportare cambiamenti strutturali per completare le interventi individuali e adottare un approccio integrato. Le organizzazioni potrebbero valutare la possibilità di ridefinire le mansioni lavorative, implementare processi più equi e rafforzare la leadership. Questo suggerirebbe una combinazione di interventi individuali e organizzativi per generare un impatto più ampio e un cambiamento a lungo termine.

I presenti risultati, sebbene incoraggianti, evidenziano la necessità di approfondire ulteriormente il tema attraverso future ricerche volte a ottimizzare questi programmi. Sarebbe utile valutare il loro impatto in contesti organizzativi di diversa natura e dimensione. Inoltre, si potrebbe analizzare come la frequenza delle sessioni possa influire sui risultati e sull'efficacia delle interventi.

5.11 Limiti dello studio

Sebbene questo studio offra contributi significativi, presenta anche delle limitazioni che devono essere considerate nell'interpretazione dei risultati e nella pianificazione di future ricerche. In primo luogo, il campione utilizzato nello studio era limitato e ristretto a una sola organizzazione, il che potrebbe costituire un limite per generalizzare i risultati in altri contesti lavorativi. Per superare questa limitazione, sarà fondamentale condurre studi futuri in contesti organizzativi differenti, ampliando il campione e includendo settori diversi, al fine di verificare la generalizzabilità dei risultati e valutarne l'applicabilità su scala più ampia.

Inoltre, è importante considerare che, sebbene siano stati riscontrati effetti positivi sulla riduzione dell'esaurimento emotivo, la durata dell'intervento potrebbe non essere stata sufficiente per determinare cambiamenti significativi nelle altre dimensioni del burnout, come la depersonalizzazione e la realizzazione personale. Un monitoraggio longitudinale consentirebbe di valutare se gli effetti del programma si mantengono nel tempo o se, al contrario, richiedono interventi di rinforzo periodici attraverso strategie e tecniche differenti.

Infine, è essenziale riconoscere l'influenza del contesto sui risultati ottenuti. Elementi come la cultura organizzativa, lo stile di leadership e le condizioni di lavoro potrebbero aver

modulato l'efficacia dell'intervento, amplificandone o limitandone l'impatto. Per questo motivo, risulta cruciale sviluppare programmi che non si limitino all'intervento individuale, ma che integrino un'analisi e un adeguamento della struttura organizzativa, al fine di favorire cambiamenti più profondi e sostenibili nel tempo.

6 Conclusioni

L'analisi dei dati e dei risultati ottenuti in questo studio ha permesso di evidenziare l'efficacia del programma di intervento implementato dall'azienda Schwartzman Global nella riduzione dell'esaurimento emotivo tra i dipendenti e nel generare un impatto positivo sul loro benessere emotivo. I risultati confermano che le strategie adottate hanno avuto un impatto positivo, consolidando il valore di questi approcci nell'ambito della psicologia organizzativa. In particolare, la significativa riduzione dell'esaurimento emotivo rispetto ai livelli iniziali indica che tali interventi rappresentano un'opzione valida per mitigare uno dei principali componenti della sindrome da burnout.

Tuttavia, l'analisi ha anche evidenziato la necessità di ottimizzare il programma per affrontare in modo più efficace le altre due dimensioni del burnout: depersonalizzazione e realizzazione personale. Sebbene siano stati osservati miglioramenti in queste aree, i cambiamenti non sono risultati statisticamente significativi. Questo suggerisce la necessità di ampliare la gamma di strategie utilizzate, nonché, probabilmente, di prolungare la durata dell'intervento attraverso un numero maggiore di sessioni. Un approccio più articolato potrebbe garantire un impatto più profondo e duraturo, affrontando il burnout nella sua totalità e non limitandosi alla sola riduzione dell'esaurimento emotivo.

Un elemento chiave emerso da questo studio riguarda l'importanza della contestualizzazione degli interventi. Sebbene programmi di prevenzione e gestione del burnout possano essere applicati in diverse realtà organizzative, è essenziale che vengano adattati alle specificità di ciascun contesto lavorativo. Il livello di coinvolgimento dell'organizzazione e la sua capacità di supportare il cambiamento sono fattori determinanti

per la sostenibilità degli effetti a lungo termine. Pertanto, affinché tali interventi siano realmente efficaci, devono essere integrati all'interno di strategie aziendali più ampie, che considerino la cultura organizzativa, la leadership e le dinamiche relazionali interne. Pertanto, anche se è possibile applicare a più organizzazioni programmi di burnout con lo stesso approccio, sarà fondamentale valutare gli aspetti di coinvolgimento organizzativo per apportare eventuali modifiche necessarie, mantenere il cambiamento e aumentarne gli effetti a lungo termine.

Inoltre, l'implementazione di programmi di gestione del burnout non dovrebbe limitarsi a un approccio reattivo, ovvero focalizzato esclusivamente sulla riduzione dei sintomi una volta manifestatisi. Al contrario, è fondamentale adottare una prospettiva preventiva, promuovendo una cultura organizzativa orientata al benessere. Questo implica lo sviluppo di politiche aziendali che favoriscano il bilanciamento tra vita lavorativa e personale, il riconoscimento del valore dei dipendenti e la creazione di un ambiente che valorizzi la crescita personale e professionale. Elementi come una comunicazione efficace, un'equa distribuzione del carico di lavoro e opportunità di formazione continua possono contribuire a creare un contesto lavorativo migliore, prevenendo l'insorgenza del burnout anziché intervenire solo quando i sintomi sono già presenti.

Infine, lo studio sottolinea la necessità di future ricerche volte a esplorare l'applicazione di questi interventi in contesti diversi, sia in termini di settori industriali, sia in riferimento a differenti dimensioni organizzative e realtà culturali. L'ampliamento del campo di studio consentirebbe non solo di validare ulteriormente i risultati ottenuti, ma anche di sviluppare modelli di intervento più inclusivi ed efficaci, capaci di adattarsi a vari contesti lavorativi. Un approccio di ricerca più esteso e diversificato permetterebbe di affinare

ulteriormente le strategie di prevenzione e gestione del burnout, contribuendo così al miglioramento del benessere lavorativo su scala più ampia.

Inoltre, l'integrazione della tecnologia potrebbe giocare un ruolo importante nell'espandere questi interventi, offrendo strumenti di monitoraggio e supporto digitale per favorire la prevenzione del burnout. Piattaforme online che promuovono l'accesso a risorse educative e di supporto emotivo potrebbero rendere gli interventi più accessibili, anche a distanza, e contribuire a identificare i segnali precoci di stress.

La psicologia positiva, con il suo focus sul potenziamento delle risorse individuali e della resilienza, può essere un elemento cruciale da integrare per ampliare gli effetti positivi di questi programmi. Andare oltre la semplice gestione del burnout e concentrarsi anche sull'ottimizzazione delle capacità e dei punti di forza dei dipendenti può contribuire a creare un ambiente di lavoro più motivante e salutare.

È essenziale che le future ricerche considerino l'importanza di un vero equilibrio tra vita professionale e vita privata, creando politiche aziendali che promuovano il benessere integrale dei dipendenti, come la flessibilità lavorativa e la valorizzazione del tempo per il recupero psicofisico. Questo approccio olistico potrà migliorare ulteriormente gli interventi, garantendo che non si limitino solo a ridurre i sintomi del burnout, ma a creare un ambiente di lavoro sostenibile e in grado di rispondere alle sfide future.

7 Bibliografia

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215.

Benson, H. (1975). *The relaxation response.* HarperTorch.

Birdee, G., et al (2023). Slow breathing for reducing stress: The effect of extending exhale. *Complementary Therapies in Medicine, 73*.

Bria, M., Baban, A., & Dumitrascu, D. L. (2012). Systematic review of burnout risk factors among European healthcare professionals. *Cognition, Brain, Behavior: An Interdisciplinary Journal, 16*(3), 423–452.

Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1993). Burnout: A perspective from social comparison theory. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 53–69). Taylor & Francis.

Burke, R. J., & Richardsen, A. M. (1996). Stress, burnout and health. En C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of stress, medicine and health* (pp. 101–112). CRC Press.

Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001). Hospital restructuring, work-family conflict and psychological burnout among nursing staff. *Psychology & Health, 16*, 83–94.

Caruso, A., Tramontana, A., & Bigazzi, V. (2011). Burnout e formazione psicologica degli operatori sanitari in oncologia. *Noos, 17*, 251–263.

Cherniss, C. (1993). The role of professional self-efficacy in the etiology of burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 135–149). Taylor & Francis.

Cox, T., Kuk, G., & Leiter, M. (1993). Burnout, health, work stress, and organizational healthiness. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 177–193). Taylor & Francis.

De la Fuente-Solana, et al (2017). Burnout and its relationship with personality factors in oncology nurses. *European Journal of Oncology Nursing, 30*, 91–96.

Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation, 45*(10), 1106–1112.

Duquette, A et al (1994). Factors related to nursing burnout: A review of empirical knowledge. *Issues in Mental Health Nursing, 15*, 337–351.

Freudenberger, H. J. (1989). Burnout: Past, present, and future concerns. *Loss, Grief & Care, 3*(1–2), 1–10.

Gil-Monte, P. R., & Peiró, J. M. (1996). Un estudio sobre antecedentes significativos del "síndrome de quemarse por el trabajo" ("burnout") en trabajadores de centros ocupacionales para discapacitados psíquicos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 12*(1), 67–80.

Golembiewski, R. T., Munzenrider, R., & Carter, D. (1983). Phases of progressive burnout and their work site covariants: Critical issues in OD research and praxis. *Journal of Applied Behavioral Science, 19*(4), 461–481.

Harrison, W. D. (1983). A social competence model of burnout. En B. A. Farber (Ed.), *Stress and burnout in the human services professions* (pp. 29–39). Pergamon Press.

Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. En W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115–133). Taylor & Francis.

Kabat-Zinn, J., Lipworth, L., & Burney, R. (1985). The clinical use of mindfulness meditation for the self-regulation of chronic pain. *Journal of Behavioral Medicine, 8*, 163-190.

Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.

Kop, N., Euwema, M., & Schaufeli, W. (1999). Burnout, job stress, and violent behaviour among Dutch police officers. *Work & Stress, 13*, 326-340.

Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, *19*.

Kumar, S. (2018). Preventing and Managing Burnout: What have we learned. *Biomedical Journal, 2*(4).

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology, 81*, 123-136.

Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *The Maslach Burnout Inventory. Research Edition*. Consulting Psychologist Press.

Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory (MBI). Third edition*. Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2006). Burnout. In *Stress and quality of working life: Current perspectives in occupational health* (pp. 37-49).

Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo, 11*(32), 37-43.

Monte, P. R. G., & Peiró, J. M. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Anales de Psicología/Annals of Psychology, 15*(2), 261-268.

Moreno-Jiménez, B., González, J. L., & Garrosa, E. (2001). Desgaste profesional (burnout), personalidad y salud percibida. En *Empleo, estrés y salud* (pp. 59-83). Pirámide.

Pines, A. M. (1993). *Burnout*.

Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Van der Heijden, F. M., & Prins, J. T. (2009). Workaholism, burnout and well-being among junior doctors: The mediating role of role conflict. *Work & Stress, 23*(2), 155-172.

Shirom, A., Nirel, N., & Vinokur, A. D. (2010). Work Hours and Caseload as Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy. *Applied Psychology: An International Review, 59*(4), 539-565.

Storlie, F. J. (1979). Burnout: The elaboration of a concept. *AJN The American Journal of Nursing, 79*(12), 2108-2111.

Thompson, M. S., Page, S. L., & Cooper, C. L. (1993). A test of Caver and Scheier's self-control model of stress in exploring burnout among mental health nurses. *Stress Medicine, 9*, 221-235.

Winnubst, J. A. (1993). Organizational structure, social support, and burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 151-162). Taylor & Francis.