



# **UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia applicata

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

Tesi di Laurea Magistrale

**Stress occupazionale: dal Burnout al Workaholism negli  
operatori turistici a contatto con il pubblico.**

**Occupational stress: from Burnout to Workaholism of tourism operators  
dealing with clients.**

***Relatore***

**Prof.ssa Roberta Maeran**

Laurenda: Martina van Heugten

Matricola: 2021188

Anno accademico 2021/2022

# ***Indice***

<b>Introduzione</b>	p.4
<b>Capitolo 1- Turismo e cambiamenti legati alla pandemia</b>	p.7
1.1 Il turismo oggi	p.10
1.2 Principali problematiche legate alla tipologia di mansione	p.11
1.3 Il turismo ai tempi del Covid-19	p.15
<b>Capitolo 2- I costrutti indagati</b>	p.23
2.1 Burnout	p.23
2.2 Lavoro emozionale	p.33
2.3 Workaholism	p.39
<b>Capitolo 3- La ricerca</b>	p.48
3.1 Premessa	p.48
3.2 Obiettivi della ricerca	p.49
3.3 Metodologia	p.50
3.4 Procedura di selezione e di raccolta dati	p.50
3.5 Il questionario: le scale utilizzate	p.51
<b>Capitolo 4- L'analisi dei dati</b>	p.57
4.1 Partecipanti	p.57
4.2 Attendibilità delle scale	p.59
4.3 Medie dei costrutti	p.61
4.4 Analisi delle correlazioni	p.65
<b>Conclusione</b>	p.73

**Bibliografia**

p.76

**Sitografia**

p.84

**Appendice**

p.85

## Introduzione

Il sistema turistico italiano, e non solo, ha dovuto affrontare in questi ultimi anni una serie di difficoltà e fenomeni sfidanti, sia di natura economica che di natura sanitaria. Nonostante le avversità legate soprattutto alla pandemia da Covid-19, il settore dei servizi rimane uno dei pilastri dell'economia del nostro Paese. Il Sole24Ore riconosce come il trend degli delle presenze di turisti sia italiani che stranieri sia in crescita rispetto al 2021, segno che si stia voltando finalmente pagina dopo gli ultimi due anni.

Tra i fattori che hanno permesso questa ripresa ci sono tutti coloro che sono impiegati nella filiera turistica: dal tour operator alla guida turistica, dal receptionist al cameriere, dall' hostess al gestore di parchi divertimento. Il settore turistico è molto ampio, e di conseguenza richiede una grande quantità di operatori che ne garantiscano il corretto funzionamento.

Questo lavoro di tesi si focalizza proprio su queste figure professionali. In particolare, vuole indagare e approfondire quelle che potrebbero essere le conseguenze psicologiche del ricoprire dei ruoli ad alta intensità e frequente contatto con il pubblico come questi. Il cosiddetto "impiegato *frontline*" è colui o colei che instaura una relazione diretta con il cliente che fruisce il servizio offerto dall'organizzazione. Il personale di contatto è una figura chiave per il successo e sopravvivenza dell'azienda, ma anche dell'immagine del settore intero. Nonostante l'importanza strategica assunta da questa fetta di lavoratori, spesso si ritrovano ad essere sottopagati, non adeguatamente formati, soggetti a pesanti carichi lavorativi e a fare i conti con una serie di contraddizioni. Ad esempio, lavorano intensamente quando altre tipologie di lavoratori sono in ferie, possono dedicare del tempo alla famiglia o a se stessi; lavorano a contatto con persone in vacanza e devono rimanere sempre fedeli al motto "Il cliente ha sempre ragione", nonostante eventuali atteggiamenti scontroso o maleducati mostrati nei loro confronti. Tutto ciò può sfociare inevitabilmente in condizioni di stress e di malessere, che a lungo andare possono ripercuotersi sulla salute fisica, psicologica ed emotiva dei lavoratori.

L'analisi e lo sviluppo di tale argomento è frutto di alcune personali esperienze lavorative proprio nel settore turistico, ed è legato al contesto turistico in cui sono cresciuta. Il fatto di abitare in una località turistica, vivere da vicino alcune dinamiche che verranno trattate all'interno della tesi, unite al mio percorso di studi mi hanno spinto ad indagare gli effetti psicologici ed emotivi legati a ricoprire questa tipologia di ruolo. Questo scopo è stato raggiunto attraverso la costruzione e la compilazione da parte di un campione di partecipanti di un questionario di ricerca, che andasse ad esplorare alcuni costrutti psicologici scelti precedentemente.

La tesi si articola in quattro capitoli. La prima parte è dedicata alla presentazione dell'industria turistica e delle implicazioni del ricoprire un ruolo nel settore dei servizi, in particolare a contatto con il cliente. Questa prima sezione è necessaria per avere uno sguardo d'insieme della situazione attuale del contesto italiano. Il capitolo si chiude con un'analisi della risposta del settore turistico allo scoppio della pandemia da Covid-19, e della graduale ripresa delle imprese turistiche che si sta verificando quest'anno.

Il capitolo successivo presenta tre dei sei costrutti che sono stati esaminati attraverso il questionario di ricerca. A partire da un'analisi approfondita della letteratura presente in materia, si è appreso come alcune conseguenze psicologiche legate a questa categoria di mansioni siano più frequenti. Ad esempio, l'aumento dei livelli di stress, la difficoltà nel mantenere un buon equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa, l'insicurezza lavorativa legata alla stagionalità, lo sforzo legato alla regolazione delle emozioni. Precisamente, sono stati approfonditi i costrutti di burnout, di lavoro emozionale e di workaholism.

Il terzo capitolo presenta la ricerca condotta in un periodo compreso tra la fine del 2021 e l'inizio del 2022, e che ha coinvolto un campione complessivo di 100 partecipanti. Coloro che hanno aderito alla ricerca hanno compilato online un questionario composto da otto scale e una sezione dedicata alla raccolta di alcuni dati demografici. Questa sezione è necessaria appunto per presentare gli obiettivi della ricerca, la modalità di raccolta dei dati, e le scale utilizzate per esaminare i costrutti psicologici.

In conclusione, l'ultima parte è riservata alla presentazione dei dati raccolti. In seguito a una breve presentazione del campione di partecipanti, e dei dati demografici analizzati, si è passati all'analisi delle medie dei punteggi ottenuti per ogni singola scala, degli indici di attendibilità delle stesse, e all'analisi delle correlazioni tra i punteggi ottenuti nelle diverse scale, e infine all'interpretazione dei risultati ottenuti.

# Capitolo 1

## Turismo e cambiamenti legati alla pandemia

Il presente lavoro di tesi avrà come oggetto principale il settore turistico, e in particolare il personale impiegato in questa tipologia di imprese.

Per definizione, l'industria turistica è composta da tutte quelle imprese che “esercitano attività economiche, organizzate per la produzione, la commercializzazione, l'intermediazione e la gestione di prodotti, di servizi, tra cui gli stabilimenti balneari, di infrastrutture e di esercizi, compresi quelli di somministrazione facenti parte dei sistemi turistici locali, concorrenti alla formazione dell'offerta turistica” (ART. 4 D.Lgs. 79/2011). In sostanza, si intendono tutte le imprese che operano per offrire e garantire dei servizi ai turisti. Rientrano quindi in questo settore: le strutture ricettive e di ristorazione in generale, tra cui quindi alberghi, campeggi, ristoranti e bar, ecc.; le aziende che gestiscono le risorse turistiche della zona, come i musei o le strutture di attrazione; le aziende che si occupano del servizio di trasporto; e altre aziende di intermediazione turistica quali tour operator, agenzie di viaggi, ecc.

Per quanto riguarda il nostro Paese, il numero delle strutture ricettive e delle aziende del mondo della ristorazione in generale conta è molto elevato, alle quali possiamo fare riferimento utilizzando l'acronimo Ho.Re.Ca. (“Hotellerie-Restaurant-Café”). Questo acronimo è legato principalmente ai consumi alimentari, e viene utilizzato dai produttori di beni alimentari e bevande per distinguere la quantità di prodotti destinata alle strutture ricettive e alla ristorazione, da quella diretta alla GDO (Grande Distribuzione Organizzata), e ancora da quella destinata al commercio all'ingrosso (*retailers*). All'interno del sito Ho.Re.Ca. vengono riportati dei dati relativi alla numerosità di questa tipologia di aziende in Italia: sono circa 405.000, tra le quali Bar e Ristoranti rappresentano le categorie più numerose (Portale Horeca, 2020). Probabilmente le stime riportate hanno subito delle variazioni a causa della

recente pandemia da COVID-19, che ha causato un brusco arresto della vita sociale, e di conseguenza dell'attività di questo settore commerciale.

L'industria turistica si caratterizza per una composizione non omogenea né facilmente riconducibile entro modelli interpretativi generali. La ragione dipende essenzialmente dal fatto che in questo ambito rientrano una serie di attività che hanno caratteristiche diverse, così come sono diversificate le tipologie di mercato a cui si rivolgono. Si parla a questo proposito di struttura dualistica (Williams, Shaw, 2011): da una parte vi sono numerose imprese di piccole dimensioni e piccolissime dimensioni, soprattutto nella distribuzione al dettaglio e nei servizi ricettivi, e dall'altra poche grandi imprese, come nel caso del trasporto aereo. Tornando alle stime riportate dal sito di Ho.re.Ca., nel 2019 gran parte del consumo di alimenti e bevande extra-alimentari, destinati quindi al settore ricettivo, va ricondotto alle medie, piccole e microimprese (Portale Horeca, 2020). Questo ambito lavorativo in Italia vede una netta prevalenza di imprese di medio-piccole dimensioni, solitamente a conduzione familiare, e una scarsa presenza di grandi catene. Questa caratteristica comporta una forte frammentazione del contesto produttivo (Dall'Ara, 2010) e che fanno sì che il numero medio di dipendenti per azienda sia più basso della media europea (Eurostat 2016).

L'impresa turistica rappresenta un segmento importante del settore dei servizi dal momento che offre un "pacchetto di servizi" che include sia beni fisici e beni intangibili espliciti, sia beni intangibili impliciti di tipo psicologico (Maeran, 2004). L'organizzazione turistica è intrinsecamente *service oriented*, cioè orientata a fornire servizi per il benessere dei clienti, con i quali si vengono a creare nuovi legami e relazioni sociali. I servizi hanno lo scopo di soddisfare i bisogni/ desideri dei clienti mediante l'interazione continua e reciproca tra l'organizzazione e il turista. La clientela non fruisce passivamente del servizio, ma può essere coinvolta in diverse fasi della sua erogazione, e un esempio ormai diffuso è rappresentato dalla possibilità di effettuare prenotazioni online. Il coinvolgimento dei clienti su diversi livelli implica una serie di interazioni più o meno frequenti con gli operatori che organizzano il servizio. La qualità del servizio fornito dipende anche dal rendimento e dalle modalità con cui il



personale si rapporta con la clientela, indipendentemente dal fatto che queste abbiano le risorse o le strutture adeguate. Le caratteristiche dell'operatore, la sua discrezionalità nel gestire delle situazioni problematiche, le sue competenze, le modalità di comunicazione e altri aspetti possono influenzare la percezione della qualità del servizio stesso, e di conseguenza la soddisfazione del cliente.

In questa tipologia di imprese è necessario distinguere tra ruoli di interazione con il cliente e quelli più propriamente di ufficio. Il personale di *frontline* gioca un ruolo prioritario e critico per il successo delle varie organizzazioni di servizi, proprio perché sono ad alta intensità di interazioni tra il cliente e il personale. Diventa di estrema importanza una corretta gestione della risorsa umana, che dovrebbe essere focalizzata tanto sulle dimensioni tecniche e sulle competenze, quanto su aspetti di tipo comportamentale. Questo comporta un adeguamento delle strategie di selezione, lo sviluppo di specifici programmi di formazione e la necessità di intraprendere percorsi di *job redesign*, cioè procedere con la riprogettazione delle stesse posizioni lavorative, con l'obiettivo di valorizzare sempre di più l'operatore a contatto con la clientela. Le aziende di servizi possono raggiungere rilevanti livelli di successo insistendo sull'attenzione alle risorse interne. In particolare, all'interno delle imprese turistiche dovrebbe essere data molta più responsabilità a chi produce realmente il servizio, in modo che sappia rispondere in modo efficiente e veloce alle richieste dei clienti (Maeran, 2004).

Parlando di strategie di selezione e gestione del personale, è stata riconosciuta l'importanza delle competenze trasversali o *soft skills*, le quali non sono contesto-specifiche e perciò possono essere utilizzate in diverse situazioni, e trasferite da una professione a un'altra. Queste competenze rappresentano un bagaglio di risorse acquisite dal soggetto indipendentemente dalla mansione specifica. Tra le *soft skills* più importanti per il personale di *frontline* troviamo il sapere lavorare in gruppo, il sapere comunicare efficacemente in pubblico, la conoscenza dei propri punti di forza e quelli di debolezza su cui intervenire, il sapere gestire, riconoscere e usare le proprie emozioni, e la flessibilità (Bustreo et al., 2016).

## 1.1 Il turismo oggi

Il settore turistico è in costante evoluzione, e risente di quelli che sono gli eventi sociali, le condizioni economiche e gli interessi del momento, come ad esempio l'interesse per l'ambiente e la conseguente diffusione dell'ecoturismo. Allo stesso modo, il turismo si è sempre rivelato un forte agente di cambiamento, e il suo sviluppo determina conseguenze sociali, economiche e ambientali. Ha un forte impatto sociale e culturale, nel senso che contribuisce a modificare i sistemi di valori, gli stili comportamentali, così come quelli relazionali e di organizzazione comunitaria nelle varie località turistiche. Si può affermare che il turismo sia un prodotto intangibile, immateriale, che si definisce in un tipo di consumo che arricchisce il vissuto individuale, e lo fa attraverso un cambiamento temporaneo del modello relazionale con l'esterno (Maeran, 2004).

Il significato e il grado di importanza che le persone assegnano al concetto di "vacanza" ha subito una serie di trasformazioni negli ultimi decenni. Fino ai primi anni 2000 il turismo veniva interpretato come evasione dal lavoro e dalla routine, e veniva percepito come un bisogno fisiologico di staccare la spina dai ritmi e dalle responsabilità quotidiani. Con il nuovo millennio si è iniziato a considerare la vacanza anche come un'esperienza per se stessi che permette di esprimere la propria identità. Viene considerata come la possibilità di comunicare la propria individualità, attraverso l'organizzazione personale del viaggio e la condivisione attraverso i *social networks*. La motivazione tradizionale che vede la vacanza come un periodo di riposo dallo stress quotidiano viene sostituita da una come periodo attivo in cui conoscere situazioni e luoghi nuovi e ricchi di stimoli attrattivi da poter condividere sui *social*. Il viaggio viene visto sempre di più come possibilità di comunicare il proprio status, e di mostrare una grande quantità di luoghi d'attrazione considerati di tendenza.

In passato, le aspettative nei confronti della vacanza potevano essere facilmente soddisfatte e i comportamenti erano facilmente prevedibili perché si

basavano su un sistema semplificato di bisogni, mentre ora si assiste a una maggiore complessità degli individui, dei loro interessi una pluralità di obiettivi per ogni viaggio intrapreso. Questa trasformazione della motivazione, e l'aumento di complessità della domanda turistica si riflette anche sulle offerte "personalizzate" che le strutture turistiche devono proporre per venire incontro a questa nuova complessità.

## **1.2 Principali problematiche legate alla tipologia di mansione**

Uno dei maggiori benefici dell'evoluzione esponenziale del turismo e dell'industria dei servizi connessi ad esso riguarda l'occupazione. Questo settore lavorativo crea sia direttamente che indirettamente numerose possibilità di impiego. Nel primo caso, le diverse imprese che rientrano in questo ambito, come ad esempio le strutture ricettive e di ristorazione, le compagnie di trasporti e di tour operator, e in generale le aziende che offrono prodotti e servizi direttamente ai visitatori necessitano di personale. Nel secondo caso, si tratta di possibilità di impiego create indirettamente dalla crescita turistica all'interno di quelle aziende che riforniscono queste imprese, come ad esempio i fornitori di alimenti e bevande. Secondo i dati pubblicati da Borsa Italiana relativi al 2019, la filiera del turismo valeva quasi il 10% del PIL globale, e contava all'incirca 300 milioni di dipendenti. Per quanto riguarda il contesto italiano, nel 2019 questo settore rappresentava il 7% del PIL, e offriva un impiego a quasi 1,7 milioni di persone (Borsa Italiana, 2021).

Nonostante la ricchezza generata da questo settore, e le percentuali di occupazione così alte in periodo pre-pandemico, lavorare all'interno di un'impresa turistica porta intrinsecamente con sé una serie di problematiche.

I servizi turistici possono essere definiti ad alta intensità di lavoro, sia in termini di sforzo psico-fisico richiesto durante un turno sia in termini di quantità di ore lavorate nell'arco di una settimana. Le ore lavorative dovrebbero in teoria ammontare a 40 per un contratto full-time, ma in un settore così frammentato

per natura come quello turistico, unito a una mancanza di controlli capillare, i dipendenti si ritrovano a dover coprire turni molto più lunghi. Inoltre, i lavoratori sono “costretti” a rinunciare a momenti della giornata o della settimana durante i quali altre persone che ricoprono ruoli lavorativi differenti si ritrovano, come ad esempio la sera, i weekend e le festività. Sono diversi gli studi che negli ultimi anni hanno investigato l’impatto delle condizioni lavorative sui livelli di stress lavorativo, tra le quali i turni instabili ed eccessivamente lunghi, lo stipendio incerto e basso, il carico di lavoro eccessivo (Karatepe & Aleshinloye, 2009). La mancanza di buone condizioni lavorative e lo stress accumulato che ne deriva, impediscono ai lavoratori del settore dei servizi di avere del tempo da dedicare ad attività di svago o di famiglia. Di conseguenza, l’impossibilità di svago e di equilibrio lavoro-famiglia/vita privata si riflette nell’aumento dei livelli di stress percepito, il quale influenza la performance, e ancora le valutazioni dei clienti del servizio ricevuto (Netemeyer et al., 2005).

Un’altra caratteristica peculiare del settore, che può rappresentare un aspetto negativo per certi versi, è la stagionalità della domanda e dell’affluenza turistica. La stagionalità della domanda turistica può diventare un problema per le imprese nella misura in cui comporta la divisione del mercato lavorativo locale in due sotto-gruppi. Da un lato, i dipendenti che dimostrano livelli maggiori di capacità e competenze ricevono più di frequente proposte contrattuali full-time e a tempo indeterminato. Dall’altro lato, i lavoratori meno competenti rischiano di essere assunti più probabilmente a tempo determinato, sostanzialmente per la stagione di maggior affluenza turistica, non avendo quindi la possibilità di crescita (Ainsworth & Purss, 2009). Ad ogni modo, basarsi soltanto sulle *skills* non offre una visione completamente rappresentativa dei lavoratori stagionali del settore dei servizi: sono numerosi i giovani lavoratori che, ad esempio, integrano la vita universitaria con questa tipologia di mansioni in quanto coincidenti con la pausa dalle lezioni. E ancora, intraprendere un’esperienza lavorativa in una località turistica durante la stagione può essere una buona opportunità per coloro che si diplomano in un “Istituto professionale statale per i servizi alberghieri e della ristorazione” (I.P.S.S.A.R.).

Uno studio italiano ha preso in considerazione la qualità delle condizioni lavorative percepita dai lavoratori stagionali assunti in alcune imprese turistiche di Rimini durante la stagione estiva (Guidetti et al., 2021). Dall'analisi della relazione tra le caratteristiche e status della mansione, e la percezione di qualità delle condizioni lavorative, è emerso quanto sia un mondo più sfaccettato di quanto si pensi. Tra le variabili considerate, spiccano l'età e l'equilibrio lavoro-famiglia. La qualità percepita è positivamente associata con l'età, nel senso che i lavoratori più giovani hanno delle aspettative più sfumate difficilmente soddisfacibili da questo tipo di lavoro. Tendono infatti a concepirlo in maniera negativa, anche in relazione alla quantità di *skills* trasversali acquisite fin dall'inizio del percorso scolastico, rispetto ai loro colleghi più anziani, come ad esempio competenze linguistiche e tecnologiche. Secondo gli autori, la percezione negativa del lavoro stagionale da parte dei giovani è motivo di preoccupazione per le imprese turistiche, dal momento che causerebbe la perdita di una grande fetta di forza lavoro della "*gig economy*". Per quanto riguarda l'equilibrio tra la sfera lavorativa e di vita personale, i lavoratori stagionali sembrano conferire maggiore importanza a questa variabile nel determinare la loro percezione di qualità delle condizioni di lavoro. In particolare, i giovani sembrano essere più sensibili verso la flessibilità lavorativa, e la possibilità di conciliare obblighi e occasioni di svago. Questo aspetto conferma ulteriormente il fatto che i giovani lavoratori stagionali hanno sviluppato delle aspettative e richieste diverse nei confronti del mondo del lavoro.

Negli ultimi anni si è registrato un progressivo aumento della percentuale di lavoratori stagionali praticamente introvabili. Un articolo di Money stima che, a stagione ormai cominciata, su un totale di 387 mila stagionali richiesti per soddisfare le necessità di un settore così ampio come quello turistico non se ne trova all'incirca il 40%. In particolare, sono sempre più le aziende che lamentano un'enorme difficoltà nel trovare personale per la stagione che ricopra diversi ruoli, tra cui: camerieri, baristi e addetti alle attività ricettive. Vista la portata del fenomeno, si è iniziato a chiedersi quali possano essere le motivazioni per le quali i giovani non siano più disposti ad accettare questa

tipologia di lavoro. In Italia, la tesi sostenuta da molti imprenditori, e non solo, è che sia più conveniente ricevere il Reddito di Cittadinanza invece di accettare offerte di lavoro in questo settore. Il Reddito di Cittadinanza (RdC) è stato introdotto nel 2019 come misura di sostegno economico e lotta alla povertà, finalizzato al reinserimento lavorativo. Viene erogato a singoli individui o nuclei familiari che soddisfano una serie di requisiti economici, ed è condizionato all'adesione ad un percorso di reinserimento nel mondo del lavoro siglato dalla Dichiarazione di Immediata Disponibilità al lavoro (DID). Ad ogni modo, la carenza di lavoratori stagionali non può essere ridotta alla sola esistenza di questa misura di sostegno economico per una serie di motivi. In primis, non si può generalizzare e affermare che un problema così radicato abbia una sola fonte di origine, e che tutti coloro che percepiscono il RdC “non abbiano voglia di lavorare”. Il Post riconosce come questo fenomeno non sia circoscritto all'Italia: anche in altri paesi, dove non esiste il Reddito di Cittadinanza, gli imprenditori non trovano personale, al punto che molte aziende hanno iniziato a proporre stipendi più alti. Questa emergenza che si è sviluppata negli ultimi anni, e che si è accentuata in seguito alla pandemia, non può essere risolta offrendo semplicemente più soldi, quanto piuttosto risulta evidente la necessità di un ripensamento al tipo di lavoro in sé. Da decenni, nella ristorazione e negli alberghi, gli stagionali lavorano per lo più in condizioni difficilmente tollerabili: i turni sono spesso lunghissimi e anche distribuiti in diversi momenti nell'arco della giornata, senza straordinari o notturni pagati, ferie o permessi, con contratti approssimativi e una parte dei soldi retribuiti in nero per pagare meno tasse e contributi previdenziali. Una volta conclusa la stagione, poi, il lavoro finisce e così anche il contratto, lasciando le persone in situazioni di precarietà, instabilità lavorativa, e incertezza verso il futuro. Anche Nella Milazzo, segretaria sarda della Filcams Cgil, la Federazione italiana dei lavoratori del commercio, del turismo e dei servizi, ha affermato come non si possa ridurre il problema al sostegno economico del RdC, ma che ci sia una condizione generale di irregolarità e sfruttamento nelle imprese turistiche, che spesso non rispettano quanto previsto dai contratti collettivi nazionali. Ovviamente, non è giusto generalizzare nemmeno questa tendenza a tutte le aziende, e lo

riconosce anche la segretaria Milazzo: ce ne sono altre che creano condizioni lavorative favorevoli per il proprio personale, seguendo quindi le normative.

Sia un articolo sul sito Money che uno sul Post riconoscono come la mancanza di stagionali sia da ricercare quindi in diversi elementi: da una parte il Reddito di Cittadinanza può aver contribuito alla diminuzione di giovani lavoratori nel settore turistico, dall'altra le condizioni sfavorevoli offerte dai datori di lavoro, ma sostengono sia un problema con radici più profonde. Specialmente tra i giovani, è cambiato il modo di intendere il lavoro e le priorità: viene data maggiore importanza allo svago, al tempo da dedicare al riposo, ai propri interessi e alla famiglia. La spinta al ricercare un lavoro che tuteli i propri diritti, che permetta di non sacrificare la sfera privata, e mantenere un equilibrio casa-lavoro, che si sta manifestando soprattutto nei giovani lavoratori, rende evidente quanto sia necessario modificare i modelli lavorativi di questo settore. Una maggiore attenzione alla salute dei propri dipendenti, una maggiore flessibilità, la riorganizzazione dei turni e l'implementazione di strumenti tecnologici offrono l'occasione di sperimentare nuovi modelli di servizio per i clienti, portatori anch'essi di nuove esigenze e richieste.

### **1.3 Il turismo ai tempi del Covid-19**

Il mondo come lo conoscevamo fino a due anni fa ha subito un brusco cambiamento a causa della scoperta di un nuovo virus che appartiene alla stessa famiglia dei coronavirus, come la SARS e i comuni raffreddori, ma del quale non si conoscevano i sintomi e tanto meno i suoi effetti sull'uomo. È stato chiamato COVID-19 dal momento che i primi casi si sono registrati a fine 2019 sotto forma di polmonite anomala, diversa dalla solita influenza invernale. Da quando è stato dichiarato lo stato di emergenza da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità il 30 gennaio 2020, la quotidianità della popolazione mondiale è stata costellata di parole come "*lockdown*", "pandemia",

“distanziamento”, e dai bollettini giornalieri che informavano sul numero di individui positivi al virus.

In particolare, la situazione in Italia è stata tra le più gravi in Europa. È stato il primo Paese occidentale ad imporre la chiusura generale delle attività e la limitazione degli spostamenti su scala nazionale per cercare di tenere sotto controllo la diffusione dei contagi (Il Giorno, 2021). Gli ultimi due anni sono stati caratterizzati da un susseguirsi di *lockdown* più o meno prolungati, coprifuoco, distanziamento sociale e divieto di assembramenti, alternati a momenti di “normalità” coincidenti con i mesi estivi, durante i quali i casi di positività sembravano diminuire di molto.

L'emergenza sanitaria scoppiata a causa del virus ha portato a gravissimi effetti in termini sociali e di salute psicologica. Un'intervista alla Dott.ssa Mandorino condotta dal Centro Diagnostico Italiano (2022) ha rivelato come la pandemia vissuta in questi anni, e i conseguenti cambiamenti in termini di quotidianità, insicurezza economica, e di deprivazione sociale, sia diventata una condizione di preoccupazione cronica. La Dott.ssa riporta come siano aumentate problematiche psicologiche non specifiche, come ad esempio i sintomi simili al panico, stress e in generale una percezione di malumore. Inoltre, la popolazione ha manifestato in questi ultimi due anni diverse reazioni emotive negative: ansia, rabbia, noia, logoramento, scoraggiamento nel portare avanti la propria quotidianità.

Dal momento che il Governo italiano ha imposto una serie di *lockdown* totali o parziali per tenere sotto controllo la curva dei contagi, così come hanno fatto anche la maggior parte dei Paesi del mondo, l'economia e il mondo del lavoro hanno riportato una serie di conseguenze disastrose. Infatti, secondo il rapporto annuale del 2020 della Banca d'Italia, si è verificata in sostanza la peggiore regressione economica dai tempi della Seconda Guerra Mondiale, sia per il PIL italiano che per il commercio globale (2021). Per quanto si possa dire che lo scoppio della pandemia abbia toccato tutti i settori economici, essa non ha avuto lo stesso effetto disastroso su ognuno di essi. Secondo un report che ha analizzato il differente impatto del Covid-19 sull'economia (Chiumento, Solmone, 2021), i settori che sono riusciti a difendersi dalla crisi sono stati quelli

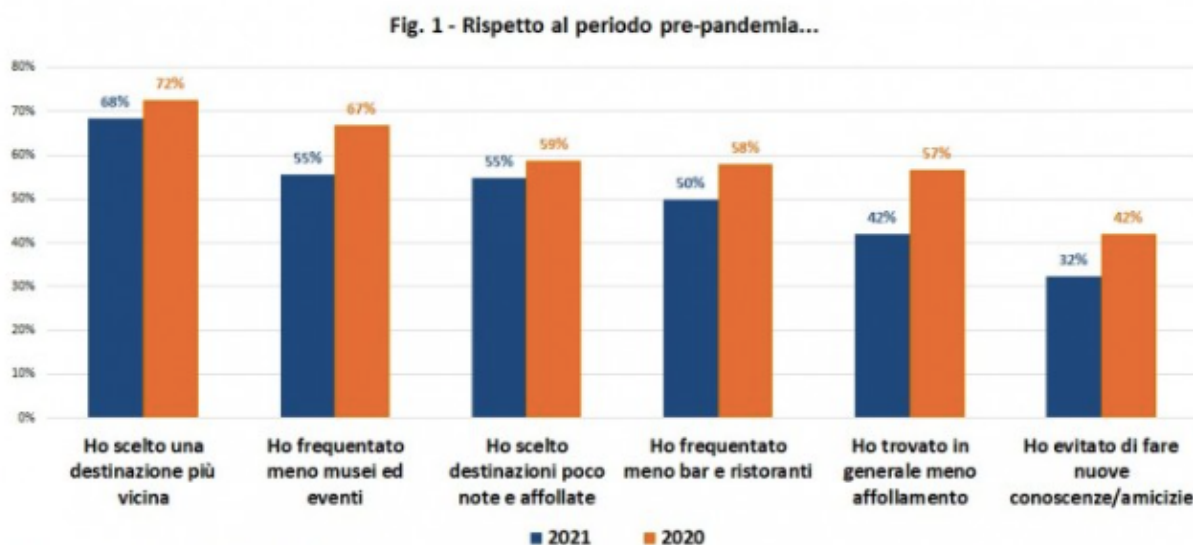


essenziali, come ad esempio quello alimentare, e le attività che hanno avuto la possibilità di vendere i propri prodotti online. Alle attività non considerate come essenziali è toccata una sorte più sfavorevole proprio a causa delle chiusure totali o parziali che hanno vietato o limitato gli spostamenti non necessari alla popolazione. Il settore terziario è quello che infatti ha vissuto la crisi più grave: il turismo, il settore dell'accoglienza e della ristorazione, quello dell'intrattenimento a causa della chiusura dei cinema, dei teatri, del divieto di concerti e fiere.

La crisi causata dalla pandemia ha colpito il cuore pulsante del settore terziario italiano, che fino al 2019 aveva conosciuto una crescita esponenziale sia in termini di flussi turistici che di tassi di occupazione. Tra il 2010 e il 2019 le presenze turistiche in Italia erano cresciute ad un ritmo medio annuo dell'1,5% (Demma, 2021). Il 2019 può essere considerato un vero e proprio spartiacque in particolare per il turismo tra ciò che era prima del Covid-19, e quindi un settore forte e in continua espansione, a ciò che viene considerato la "nuova normalità". Secondo le rilevazioni condotte dall'ISTAT, nel 2019 gli arrivi nelle varie strutture ricettive italiane sono stati 131,3 milioni; mentre gli occupati nelle imprese turistiche sono stati quasi 3,5 milioni (Angeloni, 2021). Lo scoppio della pandemia ha provocato una battuta di arresto schioccante a livello globale e italiano: nell'arco del 2020 le presenze sono diminuite del 52,3%, di cui il 70% è rappresentato da turisti esteri (Demma, 2021).

Altre informazioni importanti per comprendere quanto e come la pandemia abbia inciso sui flussi turistici si possono ottenere dall'analisi della domanda turistica, cioè dall'analisi dei servizi richiesti e della tipologia di vacanza ricercata dai turisti. Il Centro Studi del Touring Club Italia (TCI, 2021) ha condotto una *survey* online tra il 14 e il 16 settembre 2021, che ha coinvolto la *community* Touring (che comprende oltre 300.000 iscritti). I questionari compilati sono stati oltre 4.700. Dalle risposte ottenute dal campione emerge una certa continuità con le risposte ottenute dalla stessa *survey*, ma condotta l'anno precedente. Anche nel 2021, ad un anno dal primo *lockdown* nazionale, i rispondenti si sono trovati d'accordo sul fatto che il Covid-19 ha effettivamente modificato le modalità di fare vacanza, e questo vale soprattutto per la scelta

della meta. Si è preferito infatti il cosiddetto “turismo di prossimità”, perciò vicino al luogo di residenza (68% delle risposte), e si sono adottati dei comportamenti più cauti per ridurre il rischio di contagio. La prudenza dimostrata dal campione nella scelta di luoghi meno affollati, nella frequenza meno assidua di bar, ristoranti o eventi in generale è stata però minore rispetto al trend emerso dalla *survey* dell’anno precedente. Inoltre, i rispondenti riportano di aver adottato comportamenti più accorti anche per quanto riguarda l’aspetto sociale, evitando quindi di stringere molti rapporti con sconosciuti. Questo aspetto rappresenta un’ennesima anomalia rispetto alle classiche abitudini del turista: la vacanza sembra spogliarsi della componente relazionale che tipicamente caratterizza il comportamento del visitatore, mediamente incline a sfruttare le occasioni di viaggio per conoscere nuove persone. Il ridimensionamento del desiderio di socializzazione può essere dovuto al rispetto delle regole di distanziamento sociale e al timore del contagio



*Fig.1 - Confronto tendenze dati survey 2020-2021. Fonte: Centro Studi TCI*

Per il secondo anno consecutivo, quindi, è stata un'estate trascorsa all'interno dei confini nazionali. Quasi la totalità del campione ha scelto l'Italia come meta per la propria vacanza (91%), ma si segnala comunque l'inizio della ripresa degli spostamenti anche in altri Paesi e della ricerca della "normalità" nell'esperienza del viaggio.

Il virus avrebbe condizionato anche la scelta del mezzo di trasporto utilizzato per raggiungere le mete desiderate. L'auto si è confermata il mezzo preferito dai partecipanti per la seconda estate consecutiva (68%). Il maggior utilizzo dell'auto è riconducibile ad una serie di motivazioni: si sono preferiti spostamenti di breve-medio raggio, la flessibilità e libertà di scelta dell'itinerario, la maggiore sicurezza in termini di minore rischio di assembramento e maggiore controllo degli aspetti igienico-sanitari.

Alcune tendenze emerse dall'analisi dei risultati della *survey* condotta dal TCI in Italia possono essere generalizzate, e sono rappresentative di atteggiamenti condivisi anche da popolazioni di altri Paesi e che si sono manifestati negli ultimi anni di pandemia. È stata realizzata una revisione della letteratura esistente sugli effetti della diffusione del Covid-19 sul turismo e sul settore dell'ospitalità che ha raggruppato gli articoli che si sono occupati di analizzare i cambiamenti principali della domanda turistica che si sono verificati (Utkarsh & Sigala, 2021). Gli autori riconoscono che il virus ha avuto un impatto enorme sul comportamento turistico, e come la pandemia abbia forzato la costruzione di una nuova "realtà". Il turista del periodo post-pandemia si è ritrovato a ripensare all'essenza e al significato del tempo libero e del viaggio, ed è stato molto influenzato dalla percezione del rischio e dall'ansia da contagio nel processo di selezione della meta. In particolare, il rischio di infezione ha portato a mettere in atto comportamenti di prevenzione, quali ad esempio l'evitamento dell'aereo e la predilezione dell'auto (Huang et al., 2020). La ricerca futura in questo ambito, infatti, dovrebbe riesaminare le modalità di scelta e i comportamenti del turista in vista di una nuova "normalità". Si dovrebbe anche investigare il ruolo che l'implementazione della tecnologia, e quindi un processo massiccio di digitalizzazione, potrebbe avere nel garantire un'esperienza turistica più sicura in quanto gestita per certi aspetti in modo "contactless" (Oliveira et al., 2021).

Tornando alla *survey* condotta dal Centro Studi TCI a fine estate 2021, si può notare come una parte del campione abbia preferito optare per la montagna (23%) o piccoli borghi nell'entroterra (5%). Questi dati sono in linea con una tendenza che si è andata rafforzando proprio in seguito alla pandemia, ovvero la ricerca di esperienze a contatto con la natura e con il territorio. Si è verificato infatti un aumento dei viaggi verso destinazioni poco conosciute, sia perché presumibilmente meno affollate e di conseguenza con meno rischio di contagio, sia in ottica di tutela dell'ambiente e di lotta al fenomeno dell'*overtourism* (Mini, 2021). Si è consolidata infatti la domanda turistica verso luoghi preservati e meno noti, una domanda di maggiore qualità e autenticità di servizio e di possibilità di stabilire rapporti con le popolazioni locali. Queste caratteristiche sono peculiari delle forme di turismo sostenibile e di turismo lento. Il primo è stato definito dal UNWTO (Organizzazione Mondiale del Turismo, 2001) come quella forma di turismo in grado di soddisfare i bisogni sia dei viaggiatori che del territorio ospitante, e allo stesso tempo viene realizzato in un'ottica di protezione e miglioramento delle opportunità future. "Lo *slow tourism* è un approccio all'offerta e alla fruizione di prodotti turistici che stimolano le interazioni con la comunità ospitante (contaminazione), esaltano le specificità dei luoghi (autenticità), minimizzano l'impatto sull'ambiente (sostenibilità), richiedono una programmazione rivolta al miglioramento della qualità (tempo), privilegiano ritmi non frenetici (lentezza), coinvolgono in un'esperienza polisensoriale (emozione)" (Zago, 2011, p.91). Il turismo lento punta quindi alla conservazione dell'identità dei luoghi e alla sostenibilità, rispettando sia l'offerta turistica per coloro che intraprendono un viaggio, sia la vita di coloro che abitano la località, e anche le risorse ambientali. Secondo Mini (2021), il turista del periodo post Covid-19 è motivato dalla voglia di vivere esperienze positive, e di abbandonare quella costante connessione e stress che hanno caratterizzato questi due anni di pandemia. Come conseguenza di ciò, si sta passando ad una ricerca di esperienze che permettano il *Joy of Missing Out* (JOMO), contrapposto al *Fear of Missing Out* (FOMO): la vacanza come esperienza intima, che permetta di disconnettersi, di "perdersi qualcosa", e che

porti al ritrovamento sia di se stessi che dell'identità dei luoghi e delle culture ospitanti.

Per concludere, la pandemia ha messo in luce quali dovrebbero essere due parole chiave che le imprese turistiche non dovrebbero più ignorare per riuscire ad incontrare la nuova tipologia di domanda turistica post Covid-19: *green* e *digitale* (Angeloni, 2021). Da un lato, è necessario proporre una tipologia di offerta turistica in linea con la crescente sensibilità ecologica delle persone, sempre più attente alle tematiche di sostenibilità ambientale e di responsabilità sociale. Dall'altro, l'esperienza della pandemia da Covid-19 in Italia, così come nel resto del mondo, ha accelerato la trasformazione digitale del settore turistico.

L'Osservatorio Innovazione Digitale nel Turismo stima che circa l'88% delle strutture ricettive che partecipano alla loro ricerca siano ormai dotate di almeno uno strumento digitale nella gestione dei vari processi, primi tra tutti la gestione dei flussi di turisti (Osservatori.net, 2022). Si stima che il 7% delle strutture offra ai propri ospiti la possibilità di "prolungare" la visita e la scoperta della destinazione scelta attraverso delle attività da svolgere online prima di arrivare o a viaggio concluso. Questa opzione prende il nome di *neverending experience*, e rappresenta quindi una sorta di estensione dell'esperienza turistica nel tempo e nello spazio grazie all'innovazione digitale. Inoltre, sempre in un'ottica di sfruttamento delle potenzialità della tecnologia, il 77% degli operatori coinvolti nella ricerca afferma di essersi attrezzato per ospitare i lavoratori in *smart working*, aggiungendo ad esempio delle postazioni da lavoro in camera.

La pandemia ha cambiato lo scenario per il turismo italiano, e anche globale, in modo drastico per alcuni versi. Proprio per la sua trasversalità e interdipendenza, il settore turistico è intrinsecamente vulnerabile: risente di tutto ciò che accade nella società, e che può intaccare aspetti fondamentali per l'esperienza turistica. Questa sua sensibilità ai cambiamenti esterni può rappresentare allo stesso tempo la base per un percorso di rinnovamento del

turismo italiano, verso la modernizzazione dell'offerta turistica e un potenziamento della competitività turistica.

## **CAPITOLO 2**

### **I costrutti indagati**

Da un approfondimento della letteratura si apprendono quelle che sono le principali conseguenze e implicazioni psicologiche del ricoprire un ruolo lavorativo nel settore dei servizi. Tra le più note e studiate troviamo: l'aumento dei livelli di stress, l'insorgenza di burnout, la difficoltà nel mantenere un buon equilibrio tra la vita privata e quella lavorativa e nel dedicare del tempo alla rigenerazione delle proprie energie psicofisiche, l'insicurezza lavorativa legata alla stagionalità del settore turistico, lo sforzo profuso nel regolare le proprie emozioni e reazioni conseguenti alle frequenti richieste dei clienti.

Di seguito vengono analizzati tre dei sei costrutti esaminati attraverso il questionario di ricerca.

#### **2.1 Burnout**

Il termine "burnout" è stato originariamente coniato da Freudenberg negli anni '70 del Novecento, ed è stato associato ad un esaurimento emotivo e perdita di motivazione tra i volontari di alcune organizzazioni a New York. In quel periodo storico, Maslach e alcuni collaboratori stavano conducendo delle interviste con degli operatori sanitari per indagare le modalità di coping che utilizzavano per fronteggiare gli stressors legati al loro ruolo lavorativo. Sulla base delle informazioni raccolte dalle interviste, Maslach e colleghi misero a punto un modello teorico per descrivere il fenomeno del burnout riportato dagli operatori sanitari. È stato definito come una sindrome, uno stato cronico di stress correlato al proprio lavoro, che è caratterizzato da tre dimensioni: esaurimento emotivo, depersonalizzazione e mancanza di gratificazione personale (Maslach & Jackson 1981). La prima fa riferimento alla percezione per cui il proprio lavoro, e nello specifico il contatto con i pazienti e i loro bisogni, abbia prosciugato le proprie risorse emotive e psicofisiche. Le persone vivrebbero un

lento e graduale processo di sfinimento psicofisico dovuta alla mancanza di energie e di capacità per sostenere lo stress accumulato. La dimensione di “depersonalizzazione” indica lo sviluppo di un atteggiamento scarsamente empatico, distaccato e di indifferenza nei confronti dei pazienti e delle loro necessità. Infine, Maslach sostiene il burnout porti anche al declino della percezione di competenza e capacità di raggiungimento degli obiettivi lavorativi. Questo primo modello è stato specificatamente elaborato in riferimento a coloro che svolgono professioni di aiuto, e quindi in ambito sanitario, ma in seguito è stata rifiutata l’idea per cui questo fenomeno insorgesse esclusivamente in questo settore. Infatti, negli anni successivi sono state condotte moltissime ricerche nel tentativo di adattarlo anche ad altri ruoli occupazionali e settori lavorativi. Ad esempio, Schaufeli sostituì la dimensione relativa alla depersonalizzazione con una più generica di “cinismo”, la quale riflette un atteggiamento distaccato e disinteressato verso il proprio lavoro in generale, non solo verso i propri clienti (Schaufeli et al., 1996). Allo stesso modo, è stato modificato il concetto di gratificazione personale in “efficienza professionale”, con cui si intende lo sviluppo della percezione di inadeguatezza al lavoro, di insuccesso nel proprio lavoro, che si traducono nel calo dell’efficienza: il lavoratore percepisce di diventare sempre meno efficiente, nonostante si impegni di più nelle proprie mansioni.

Dal momento che un numero sempre maggiore di ricerche ha sottolineato la pervasività del fenomeno e la sua presenza in diversi settori lavorativi, molti autori si sono concentrati sull’individuazione di quelli che possono essere gli antecedenti e le eventuali cause della sua insorgenza. Questi possono essere distinti in due macro-categorie: fattori situazionali e fattori individuali (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014). Tra i possibili antecedenti situazionali troviamo le richieste lavorative, cioè quegli elementi propri del proprio ruolo lavorativo, della mansione e dell’ambiente lavorativo che richiedono uno sforzo fisico, psicologico o emotivo. Riuscire a soddisfare le richieste lavorative comporta necessariamente il dispiego delle proprie energie psicofisiche, e di conseguenza costi in termini fisici (come ad esempio un aumento di pressione



sanguigna), e psicologici (per esempio affaticamento). L'esposizione prolungata a queste *job demands* può portare ad un aumento dei livelli di stress, all'esaurimento delle risorse necessarie al poterle fronteggiare, ad un atteggiamento distaccato dal proprio lavoro e, di conseguenza, a sperimentare burnout (Bakker et al. 2000). Tra le diverse caratteristiche fisiche, psicologiche, sociali o organizzative che fungono da potenziali iniziatori di un processo di deterioramento della salute dei lavoratori troviamo: il carico di lavoro, la pressione temporale, le interazioni problematiche, l'ambiguità e i conflitti di ruolo, eventi stressanti, l'orario di lavoro. Allo stesso modo, sono state indagate anche le risorse lavorative, ovvero quegli aspetti fisici, psicologici, sociali o organizzativi del lavoro che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, alla riduzione delle richieste lavorative e ai costi ad esse associati, nonché alla crescita del singolo individuo. Le risorse lavorative sono negativamente associate al burnout, e tamponano quelle che sono le conseguenze negative dell'esposizione prolungata alle richieste lavorative (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014). Sono diverse le caratteristiche del lavoro che possono fungere da *buffer* nello sviluppo del burnout, come ad esempio: autonomia, feedback costruttivi, supporto sociale, relazioni di qualità con i propri superiori/colleghi, conciliazione vita privata-lavoro.

Per quanto riguarda i fattori individuali, sono numerosi gli studi che evidenziano il ruolo di alcune variabili di personalità nell'influenzare i livelli di burnout. Secondo Alarcon e colleghi (2009), la personalità può influire sull'insorgenza e l'entità del fenomeno attraverso l'impatto che la natura oggettiva dell'ambiente di lavoro, così come quella percepita, possono avere. La personalità, infatti può predisporre i lavoratori a percepire in modo positivo e favorevole il luogo di lavoro, indipendentemente dalla natura oggettiva di esso. Ad esempio, gli individui che riportano livelli minori di stabilità emotiva possono percepire un elevato carico lavorativo come più complesso e minaccioso, rispetto a coloro che sono caratterizzati da livelli maggiori di stabilità emotiva, che lo interpreterebbero come una sfida positiva. Allo stesso modo, le caratteristiche della propria personalità possono portare a ricercare determinati ambienti di lavoro, evitando quelli che presentano elementi che potrebbero rappresentare

potenziali stressors. Inoltre, alcune personalità sono maggiormente in grado di reagire e gestire le richieste lavorative stressanti, come ad esempio gli estroversi sono abili nella gestione delle situazioni emotivamente sfidanti. Sempre Alarcon e colleghi (2009) hanno dimostrato che la personalità è effettivamente associata al burnout, e che caratteristiche quali l'autostima, la percezione di *self-efficacy*, l'affettività e positiva, l'ottimismo e il *locus of control* hanno una relazione significativa con questo fenomeno. Coloro che riportano alti livelli in queste variabili individuali sono convinti di avere maggiore controllo sul proprio lavoro e che possono quindi affrontare meglio le diverse richieste lavorative.

Dal momento che il burnout rappresenta una sindrome di affaticamento cronico, esaurimento delle proprie risorse emotive e di atteggiamenti negativi nei confronti della propria mansione, si può immaginare come questo possa avere delle conseguenze sfavorevoli non solo per l'individuo, ma anche per l'organizzazione. Gli effetti che derivano da questo fenomeno possono essere distinti in due macro-categorie: esiti in termini di salute individuale e lavorativi (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014).

La letteratura evidenzia come, coloro che soffrono di questa condizione di affaticamento cronico e cinismo nei confronti del proprio lavoro siano più esposti a problemi di salute fisica e psicologica. Schaufeli e Salanova (2014) enunciano quali potrebbero essere le potenziali conseguenze negative di questo fenomeno e fanno riferimento sia alla salute mentale (es. sintomi ansiosi o depressivi o psicosomatici), che alla salute fisica del lavoratore (es. malattie cardiovascolari oppure infezioni quali gastroenteriti). Inoltre, riconoscono come il fatto di esperire alti livelli di stress cronico, esaurimento cognitivo ed emotivo, e ritiro dal proprio lavoro possa provocare dei cambiamenti anche a livello organizzativo, che riflettono appunto lo stato di sfinimento mentale e fisico del lavoratore (es. scarso impegno, lealtà, assenteismo, intenzione di turnover). Dal punto di vista organizzativo, la conseguenza principale del burnout riguarda la performance lavorativa. Nello specifico, sembra esserci una relazione significativamente più forte tra la dimensione del burnout relativa

all'esaurimento emotivo e la performance oggettiva registrata dagli individui coinvolti nella ricerca di Wright e Bonett (1997, in Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014).

Passiamo ora ad analizzare in modo più dettagliato le modalità con cui il fenomeno del burnout si manifesta tra i lavoratori del settore dei servizi turistici, quelle che potrebbero essere le sue cause e conseguenze. Questo fenomeno è stato illustrato a partire da alcuni modelli esplicativi, e in generale gli autori che ne hanno indagato lo sviluppo all'interno del settore turistico fanno spesso riferimento alla Teoria della Conservazione delle Risorse (*COR theory*) di Hobfoll (1989), oppure al modello *Job Demands/Resources* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001).

Secondo l'approccio di Hobfoll (1989), gli eventi che gli individui vivono possono essere di per sé più o meno stressanti, per cui la reazione alla circostanza in cui gli individui si ritrovano dipende dalle risorse personali di cui dispongono. Secondo la *COR theory* si possono distinguere quattro tipologie di risorse: gli oggetti, le caratteristiche personali, le condizioni ambientali e le energie. Sia l'esposizione alle situazioni potenzialmente stressanti che il tentativo di fronteggiarle possono consumare questa riserva di risorse. A lungo andare, l'esposizione agli *stressors* può condurre a una serie di perdite in termini di risorse personali, che amplificano gli effetti negativi delle risposte di *strain* psico-fisico che ne conseguono, aumentando il rischio di sviluppare stati di burnout. Per questo motivo, gli individui si impegnerebbero nel acquisire, mantenere il quantitativo di risorse personali di tipo fisico, emotivo, sociale e psicologico su cui fare affidamento in caso di circostanze avverse (Han et al. 2016).

Questa teoria rientra all'interno della prospettiva ecologica, la quale analizza il comportamento umano in termini di adattamento della persona alle circostanze e alle proprie risorse.

Un altro modello che legge il fenomeno del burnout in chiave ecologica è il *Job Demands/Resources Model* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001). Come già anticipato precedentemente, le diverse mansioni possono essere

caratterizzate da una serie di aspetti che il modello sintetizza in *Job Demands* e *Job Resources*. Le prime corrispondono a quelle caratteristiche fisiche, psicologiche, sociali o organizzative del lavoro che richiedono uno sforzo e che sono associate a costi psicologici e fisici. Tra queste ricordiamo ad esempio il carico di lavoro, la pressione temporale, le interazioni problematiche. Viceversa, le risorse sono quelle caratteristiche fisiche, psicologiche, sociali o organizzative del lavoro che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, nonché alla crescita e allo sviluppo del singolo individuo. Esempi di JR sono il supporto sociale, la ricezione di feedback, l'autonomia, e la conciliazione tra casa e lavoro.

La peculiarità di questa teoria è rappresentata dai due processi che vengono innescati da questi due elementi. Le JD sono iniziatori di un processo potenziale di deterioramento della salute, mentre le JR iniziatori di un processo motivazionale. Inoltre, gli autori hanno compiuto un'ulteriore passo nella formulazione di questo modello postulando l'interazione tra *Job Demands* e *Job Resources* nel predire la salute occupazionale dei lavoratori. Le JR possono tamponare l'impatto delle JD sui livelli di *strain* e burnout; viceversa le JD amplificano l'impatto delle JR sulla motivazione dei lavoratori. Le risorse avrebbero quindi un impatto positivo maggiore sui livelli di work engagement proprio quando le richieste lavorative sono positivamente sfidanti (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014).

Da un'attenta lettura della letteratura esistente riguardante specificatamente i lavoratori *frontline* del settore turistico emerge come alcuni aspetti intrinseci di questa tipologia di mansioni possano esporre di per sé a una maggiore probabilità di sviluppare questo stato psicologico. Ad esempio, alcune fonti di stress a cui gli operatori turistici sono generalmente esposti sono relative: all'intensità e al carico fisico di lavoro, alla scarsa flessibilità di orario (turnazioni, lavoro serale, festivo, straordinari), alla formazione inadeguata, al contatto interpersonale costante, alla difficoltà di combinare le richieste lavorative con quelle familiari, all'instabilità lavorativa, e alla precarietà lavorativa legata a forme contrattuali a chiamata, a breve termine ecc.

Uno studio di Ledgerwood et al. (1998) passa in rassegna gli elementi che incidono sull'insorgenza del burnout specificatamente per il personale *frontline* nell'ambito dell'industria alberghiera. Il primo elemento considerato è il sovraccarico lavorativo: interazioni frequenti e intense con i clienti possono condurre ad alti livelli di frustrazione, che di conseguenza portano a stati di depersonalizzazione e in seguito alla ridotta realizzazione professionale. Altri aspetti considerati importanti nell'insorgenza del burnout sono la diversità degli stili manageriali, le diversità dei ruoli o del tipo di lavoro svolto all'interno degli alberghi, la durata e i turni di lavoro.

Uno tra i principali fattori di stress considerato negli studi dell'industria dei servizi turistici è il ruolo lavorativo all'interno dell'organizzazione. In questa industria, l'attività degli impiegati *frontline* è caratterizzata dal fatto di avere un "ruolo di confine", dovendo mediare tra gli interessi del cliente e quelli dell'azienda, e ritrovandosi quindi a gestire ruoli e compiti diversi, spesso in conflitto tra loro. Karatepe e Uludag (2008b) hanno indagato il concetto di "*Role Stress*", che viene spesso preso in considerazione come antecedente del burnout. Gli autori hanno coinvolto un gruppo di dipendenti degli hotel di Cipro per indagare appunto gli effetti dello stress di ruolo e del burnout sulla loro performance lavorativa. Il concetto di "stress di ruolo" comprende due dimensioni che possono fungere da antecedenti di burnout: conflitto di ruolo e ambiguità di ruolo, i quali fanno riferimento rispettivamente all'incapacità di soddisfare delle richieste lavorative incompatibili che provengono dai clienti, superiori o colleghi; e la mancanza di chiare informazioni relative alle aspettative che derivano da quel ruolo. I due autori ipotizzano che il conflitto e l'ambiguità di ruolo sarebbero associati positivamente alle dimensioni del burnout, che il conflitto di ruolo sia correlato positivamente con la performance, mentre l'ambiguità lo sia negativamente, ed ipotizzano infine che il burnout comporti una diminuzione del livello di performance lavorativa. Viene evidenziato dai risultati come il conflitto di ruolo e l'ambiguità di ruolo incidano sull'esaurimento emotivo e sulla depersonalizzazione, mentre solo l'ambiguità di ruolo ha una relazione positiva con la ridotta realizzazione professionale.

Inoltre gli autori hanno rilevato che il conflitto di ruolo aumenta la prestazione lavorativa, mentre l'ambiguità di ruolo la diminuisce.

Un aspetto caratteristico già citato più volte di questa tipologia di professioni è il contatto con i clienti. Per poter offrire un servizio, i lavoratori del settore turistico sono chiamati a comunicare con i loro clienti, comprendere le loro esigenze, soddisfare richieste. In un primo momento, riuscire ad entrare in sintonia con il consumatore per poter erogare un servizio di qualità, in linea con le sue esigenze, può rappresentare un elemento di soddisfazione, ma nel tempo può diventare fonte di stress. Han e colleghi (2016) ha analizzato la relazione tra la maleducazione dei consumatori e lo sviluppo di burnout e intenzione di turnover da parte del personale di alcuni ristoranti americani. Gli impiegati *frontline* vengono spesso allenati a rispettare la filosofia de "il cliente ha sempre ragione" e al fatto di portare avanti il servizio sempre con il sorriso, anche in quei casi in cui il cliente si pone in modo maleducato. Dai risultati ottenuti emerge come la maleducazione dei clienti sia positivamente associata a tutte e tre le dimensioni del burnout, e porti quindi allo sviluppo di stati di esaurimento emotivo, indifferenza e cinismo nei confronti della propria mansione, e percezione di scarsa efficacia personale. È stato anche confermato il ruolo del burnout nel mediare la relazione tra maleducazione dei consumatori e intenzione di turnover. Infine, i risultati registrati hanno supportato anche altre due ipotesi relative al supporto dimostrato sia dai supervisor che dall'organizzazione del ristorante in generale: il supporto organizzativo modera in entrambi i casi la relazione tra la maleducazione dei clienti e lo sviluppo di burnout da parte del personale *frontline*, che diventerebbe quindi meno forte all'aumentare del supporto dimostrato.

Un'ulteriore ricerca che ha ampliato la conoscenza di quelli che possono fungere da *stressors* sociali all'interno dell'industria dei servizi turistici è stata condotta da Weber et al. (2017). Gli autori hanno preso il modello di Dormann e Zapf (2004) come riferimento per poter verificare gli effetti degli *stressors* sociali tradizionali, cioè quelli connessi al rapporto faccia a faccia tra consumatori e personale, e più recenti legati alle recensioni online, sulla rabbia e sul burnout dei dipendenti del settore dell'ospitalità. Il modello in questione identifica quattro

categorie di stressors sociali legati al cliente (CSSs), la cui esposizione sarebbe associata a *strain* lavorativo:

- Aspettative sproporzionate del cliente;
- Aggressioni verbali da parte del cliente;
- Clienti spiacevoli;
- Aspettative ambigue del cliente.

Lo studio in questione sottolinea come il ricevere opinioni negative online sul proprio operato, che potrebbero essere anche ingiuste, esageratamente critiche o aggressive, potrebbe portare sia a sintomi di esaurimento che all'erosione del *commitment* e soddisfazione lavorativa del personale. I dipendenti, potrebbero infatti percepire che lo sforzo investito nel loro lavoro non venga rispettato dai clienti, e potrebbero sviluppare un atteggiamento scontroso o indifferente sia nei loro confronti che nella mansione in generale, e a dubitare delle proprie competenze (Weber et al., 2017). I risultati di questo studio hanno dimostrato che, effettivamente, tenendo anche in considerazione gli stressors sociali più tradizionali (CSSs), il fatto di ricevere delle recensioni negative online predica lo sviluppo di stati di rabbia nel personale della ristorazione. Inoltre, questi stati di rabbia intensa medierebbero la relazione tra il fatto di ricevere queste recensioni e due delle tre dimensioni del burnout (esaurimento e cinismo). Quindi, gli autori sostengono che il modello di Dormann e Zapf (2004) andrebbe ampliato inserendo anche i commenti e le recensioni postate online, e ritengono che il contributo teorico del loro studio stia nella dimostrazione della mediazione da parte della rabbia. Ciò implica che gli effetti del burnout all'interno di questo settore potrebbero essere prevenuti o limitati attraverso percorsi di formazione mirata alla gestione della rabbia provocata dalle recensioni.

In aggiunta ai numerosi studi che hanno analizzato i fattori antecedenti al burnout e le sue conseguenze, sono presenti in letteratura anche quelli che ne considerano i moderatori. Può risultare molto interessante la ricerca di Cheng e O-Yang (2018) per progettare degli interventi organizzativi nel tentativo di

ridurre questo fenomeno. Gli autori prendono in considerazione le relazioni esistenti tra diversi fattori: esplorano il ruolo di mediatore del burnout nella relazione tra *job crafting* e soddisfazione lavorativa, analizzando contemporaneamente l'eventuale moderazione del supporto organizzativo in queste relazioni.

Innanzitutto, il termine "*job crafting*", che può essere tradotto con "personalizzazione del lavoro", fa riferimento ai cambiamenti cognitivi o fisici che gli individui apportano alla propria mansione o ai confini di ruolo del proprio lavoro, così da creare degli obiettivi condivisi (Wrzesniewski e Dutton, 2001). L'idea di base è che intraprendenza e iniziativa individuale possano produrre dei cambiamenti piccoli ma decisivi, fungendo da *job resource* e riducendo i livelli di burnout (JD-R model, Demerouti et al., 2001). Un altro elemento inserito nel disegno di ricerca di Cheng e O-Yang (2018) è il supporto organizzativo percepito (POS). Questo costrutto fa riferimento alla misura in cui i dipendenti percepiscono di essere valorizzati dall'organizzazione, e che quest'ultima tenga alla loro salute psico-fisica. Secondo Leana e colleghi (2009), alcuni comportamenti di supporto da parte dei manager, tra cui fornire feedback e discutere insieme di alcune difficoltà riscontrate dal team, possono incoraggiare i dipendenti al *job crafting*.

I risultati della loro ricerca, che ha coinvolto il personale di hotel internazionali a Taiwan, confermano le relazioni ipotizzate. La possibilità di personalizzare la propria mansione è associata ad un aumento dei livelli di soddisfazione lavorativa. Il burnout media in modo negativo questa associazione: i dipendenti impegnati nel modellare i propri compiti percepiscono maggiori livelli di risorse lavorative, sono maggiormente soddisfatti, e quindi sono meno soggetti a sperimentare alti livelli di burnout. Inoltre, i risultati supportano l'ipotesi di un effetto di moderazione da parte del POS nella relazione tra *job crafting* e burnout. Infatti, la percezione di supporto organizzativo rappresenta una preziosa risorsa lavorativa, utile per affrontare le sfide e le minacce connesse alla mansione.

Secondo gli autori di questo studio, i manager del settore dell'accoglienza dovrebbero dare maggiore spazio ai propri dipendenti nell'organizzazione e



pianificazione dei diversi compiti. Garantire loro maggiore autonomia e discrezione aumenterebbe sia la percezione di risorse lavorative che il livello di competenza, incrementando i livelli di soddisfazione e riducendo quelli di burnout. Il *job crafting* può rappresentare quindi una delle tante strategie di coping da inserire nei programmi di formazione del personale.

## 2.2 Lavoro emozionale

Il costrutto del lavoro emozionale è stato esaminato da numerosi autori dagli anni '80 fino ai giorni nostri, e ne sono state fornite diverse definizioni. Sono tre le indagini che hanno contribuito maggiormente a comprendere questo fenomeno e la sua elaborazione concettuale applicata al settore turistico e dei servizi. La teoria di Hochschild (1983) ha dato avvio alla ricerca in questo ambito. Hochschild afferma che i dipendenti del mondo dei servizi intrattengono frequenti interazioni con i clienti, e perciò si ritrovano non solo a gestire le proprie emozioni, ma anche a essere supervisionati nell'espressione di esse di fronte ai clienti. Questa condizione di controllo delle emozioni porta appunto a impegnarsi nel "lavoro emozionale". Hochschild (1983) sostiene che i dipendenti frontline dimostrano questo sforzo attraverso due meccanismi: *surface acting* e *deep acting*. Il primo fa riferimento al sopprimere le proprie emozioni negative e fingere emozioni positive attraverso le espressioni del corpo e del viso per aderire a quelle che Ekman (1973) chiama "*display rules*". Queste regole di esibizione stabiliscono chi possa esprimere un'emozione, con quale intensità ed in quale situazione, ed esistono generalmente in funzione di norme sociali, professionali e organizzative più o meno specifiche. In caso un dipendente si impegni a modificare le proprie emozioni a livello superficiale per far sì che siano in linea con le *display rules* organizzative, va in contro a uno stato di dissonanza tra ciò che prova e ciò che mostra. Il secondo meccanismo, invece, prevede la modifica dei propri sentimenti per riuscire ad esprimere genuinamente degli stati emotivi positivi, in linea con le aspettative del cliente e

dell'organizzazione. Lo sforzo è più profondo in questo caso, e consiste nel cercare di provare realmente ciò che bisogna esprimere. Sempre secondo Hochschild (1983), gli individui possono raggiungere questo obiettivo attraverso due strategie: possono evocare o sopprimere attivamente un sentimento, oppure richiamare alla mente delle immagini o pensieri associati a emozioni positive, per riuscire a esternarle. Quindi, il *surface acting* agisce direttamente sul comportamento, mentre il *deep acting* agisce indirettamente sul comportamento, passando prima dalla modifica dei propri sentimenti.

La teoria di Hochschild è stata ampliata successivamente da Ashforth e Humphrey (1993), i quali hanno introdotto una terza strategia di lavoro emozionale: il *genuine acting*. Il *surface* e *deep acting* sono meccanismi utili per attenersi alle *display rules*, mentre in questo terzo caso gli individui sentirebbero spontaneamente le emozioni che ci si aspetta da loro nell'interazione con il cliente.

Una terza teoria che ha arricchito la conoscenza del concetto di lavoro emozionale è stata avanzata da Morris e Feldman (1996). Secondo i due autori, le aspettative da parte del management circa le modalità attraverso cui i dipendenti dovrebbero interagire con i clienti costituiscono una componente chiave per la comprensione del costrutto in esame. Alcuni fattori, tra cui l'intensità, la durata e la frequenza delle interazioni con i consumatori, e le *display rules* proprie del contesto lavorativo influiscono sullo sforzo intrapreso dai dipendenti per gestire le proprie emozioni.

Nel 2019 è stata pubblicata una review della letteratura esistente sul concetto di lavoro emozionale elaborata da Lee e Madera, con lo scopo di delinearne gli antecedenti, gli esiti e i meccanismi attraverso cui questo costrutto influenza il servizio offerto dagli operatori turistici. Gli antecedenti evidenziati fanno riferimento a due macro-categorie: individuali e organizzativi. Tra i primi fattori troviamo alcuni tratti di personalità, che rappresentano risorse preziose nelle interazioni con i clienti e nell'adozione di strategie di lavoro emotivo, e l'intelligenza emotiva. Con il concetto di intelligenza emotiva si fa riferimento all'abilità di percepire e comprendere delle informazioni di tipo emotivo, e di generare e regolare i propri sentimenti, in modo tale da promuovere una

crescita intellettuale (Salovey and Mayer, 1990). Queste abilità si riflettono ad esempio nella capacità di gestire i problemi emotivi altrui. Data l'alta intensità di interazioni con i consumatori che lo caratterizza, il settore dei servizi turistici richiede ai propri dipendenti di regolare e controllare in modo efficace le emozioni che provano. I manager delle attività che offrono servizi di questa tipologia dovrebbero avere presente l'influenza che l'intelligenza emotiva può avere sugli sforzi del lavoro emotivo e sui suoi esiti (Kim et al., 2012). Lo studio condotto appunto da Kim e colleghi (2012) ha indagato gli antecedenti e le conseguenze delle strategie di lavoro emozionale utilizzate da dipendenti *frontline* di alcuni hotel coreani, e l'impatto che il livello della loro intelligenza emotiva potesse avere su queste strategie, sui livelli di esaurimento emotivo e sulla gestione del disservizio (*service recovery performance*). Tra i risultati maggiormente rilevanti per una migliore comprensione del fenomeno del lavoro emozionale troviamo il fatto che l'intelligenza emotiva sia associata negativamente all'adozione di strategie di *surface acting* e positivamente a quelle di *deep acting*. L'intelligenza emotiva modera inoltre la relazione esistente tra le strategie di *surface/deep acting* e i livelli di esaurimento emotivo, a conferma di precedenti studi che hanno evidenziato la relazione tra questa dimensione del burnout e appunto la scelta di strategie di gestione delle proprie emozioni. La relazione positiva tra *surface acting* e esaurimento emotivo sarebbe indebolita dalla presenza di alti livelli di intelligenza emotiva, mentre quella negativa tra *deep acting* e esaurimento emotivo sarebbe rafforzata dalla sua presenza.

Tornando all'analisi degli antecedenti del costrutto del lavoro emozionale, secondo Lee e Madera (2019) tra i fattori organizzativi troviamo il supporto organizzativo, che influenzerebbe sia gli stati affettivi dei dipendenti (es. rabbia, ansia), e la scelta delle strategie di lavoro emozionale. La loro review riporta anche i risultati dello studio di Lee e colleghi (2017), che hanno esaminato questo costrutto a partire dall'analisi del concetto di adeguatezza tra persona e lavoro. Secondo questa ricerca, la presenza di una cultura di orientamento al cliente all'interno del contesto lavorativo influenza positivamente la messa in atto di strategie di *deep acting*, e negativamente quelle di *surface*.

Per quanto riguarda invece i possibili esiti dello sforzo richiesto dal lavoro emozionale, gli autori della review ne approfondiscono 3 macro-categorie: individuali, organizzativi, e relativi alla clientela. I dipendenti che investono una grande quantità di energie nelle strategie di *surface acting*, e che quindi vivono stati di dissonanza emotiva, sperimentano elevati livelli di *strain*, che può portare a stati di esaurimento emotivo. In generale, questo grande investimento di energie può condurre a maggiori livelli di stress, peggioramento della salute e ridotta creatività (Geng et al. 2014). Tra i diversi esiti organizzativi troviamo minori livelli di soddisfazione lavorativa da parte dei dipendenti che ricorrono maggiormente a strategie di *surface acting*. Lee e Madera (2019) approfondiscono questa relazione negativa riportando i risultati dello studio di Guroy e colleghi (2011), secondo i quali i lavoratori sperimenterebbero minori livelli di soddisfazione lavorativa quando si trovano ad affrontare elevate richieste lavorative, rappresentate dalla dissonanza emotiva, e quindi frequenti stati di stress psicologico. All'interno della review vengono riportati infine gli esiti relativi agli atteggiamenti della clientela in risposta ai comportamenti del personale, i quali possono influire direttamente sul servizio e sulla performance. Ad esempio, una ricerca di Zhao e colleghi (2014) ha riportato come il fatto di fingere le proprie emozioni e di sopprimere quelle negative durante le interazioni con i clienti porti a una minore soddisfazione da parte di questi ultimi per il servizio offerto. I risultati suggeriscono che i clienti sono in grado di distinguere l'espressione forzata da quella genuina delle emozioni, e che riportano livelli maggiori di soddisfazione dall'interazione con il personale nel caso di quelle genuine.

La review di Lee e Madera (2019) si chiude con l'analisi di alcune implicazioni pratiche. Dal momento che il lavoro emozionale è influenzato e influenza a sua volta il settore dei servizi sia a livello individuale che organizzativo, si potrebbe investire maggiormente in una serie di strategie organizzative di reclutamento e training. Ad esempio, dai risultati della ricerca di Kim (2008), si apprende come l'espressione delle proprie emozioni dipenda anche da fattori disposizionali. Infatti, i dipendenti che mostrano di avere alti livelli di nevroticismo tendono a fingere più di frequente le proprie emozioni in interazione con i clienti (*surface*);

mentre coloro che mostrano alti livelli di estroversione si impegnano di più nell'evocare le emozioni più appropriate alle situazioni in cui si trovano (*deep*). Kim (2008) afferma quindi che i manager che si occupano di reclutamento in questo settore lavorativo dovrebbero procedere con una serie di valutazioni della personalità dei candidati. Come già accennato, i clienti sono in grado di captare la falsità delle emozioni espresse dal personale, e questo può portare a percepire e giudicare il servizio ricevuto in modo più negativo. Quindi, in fase di selezione si dovrebbero preferire candidati con alti livelli di estroversione e bassi livelli di nevroticismo perché, impegnandosi maggiormente in strategie di regolazione profonda delle emozioni, potrebbero aumentare la soddisfazione dei clienti, e sperimentare burnout meno frequentemente.

Un'altra implicazione pratica che il management delle strutture del settore turistico dovrebbe tenere a mente riguarda le *display rules*: quelle negative fungerebbero da predittore del *surface acting*, e quelle positive del *deep*. Secondo Diefendorff e colleghi (2005), il personale potrebbe sperimentare dissonanza emotiva più di frequente quando viene detto loro cosa non esternare (*display rules* negative), rispetto a cosa esprimere (*display rules* positive). Di conseguenza, potrebbe essere utile incentivare i responsabili a comunicare queste norme positive, così da motivare i dipendenti ad agire in modo sincero e genuino in interazione con i clienti.

Per concludere, Shami e colleghi (2014) denunciano la mancanza di investimenti in programmi di formazione all'interno dell'industria alberghiera, e le conseguenze in termini di soddisfazione lavorativa, *commitment* organizzativo e *turnover*. La loro ricerca si è concentrata su alcuni fattori contestuali che possono influire sulla scelta delle strategie di lavoro emozionale dei dipendenti, tra cui: la relazione manager-dipendente, il carico fisico di lavoro, la qualità dei programmi di formazione sul fenomeno del lavoro emozionale, e la frequenza e durata dei rapporti clienti-dipendenti. I risultati ottenuti suggeriscono che una comprensione più approfondita di questi fattori assisterebbe i manager nella creazione di un ambiente di lavoro positivo, di supporto e che incoraggi i propri dipendenti ad adottare strategie di *genuine/deep acting*. Gli autori sostengono ci sia una forte necessità di formare i

manager stessi allo sviluppo delle cosiddette “soft skills”, di una maggiore sensibilità verso i bisogni dei loro dipendenti, e verso le modalità con cui dirigono le proprie emozioni nei loro confronti (Shami et al. 2014).

Sono numerose le ricerche che prendono in considerazione la relazione tra il costrutto del lavoro emozionale e quello del burnout all'interno del settore dell'ospitalità e del turismo. Ad esempio, Brotheridge e Lee (2003) e Brotheridge e Grandey (2002) trovano nelle loro ricerche che il *deep acting* ed il *surface acting* hanno effetti opposti sulle tre dimensioni del burnout. I risultati supportano le ipotesi secondo cui una regolazione superficiale delle emozioni sia correlata positivamente con l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione e negativamente con la realizzazione personale, mentre una regolazione più profonda avrebbe correlazioni opposte con le dimensioni del burnout. In seguito, Grandey (2003), riconfermerà relazioni opposte delle due modalità di regolazione delle emozioni, ma questa volta solo con l'esaurimento emotivo.

Nonostante la grande quantità di ricerche che analizzano la relazione tra lavoro emozionale e burnout, e quindi la numerosità dei risultati non sempre coerenti, la strategia di *surface acting* porterebbe a esiti negativi: aumento di esaurimento emotivo e depersonalizzazione, e decremento di realizzazione personale. Diversa è invece la situazione per quanto riguarda le strategie di *deep acting*: nonostante la maggior parte degli studi sostenga che produca una serie di esiti positivi per la salute degli individui, ci sono anche autori che ne hanno evidenziato il lato negativo. Hochschild (1983) afferma che i dipendenti del settore dei servizi che si identificano profondamente con il loro lavoro sono più a rischio di burnout di coloro che invece mantengono una certa distanza. Effettivamente, le strategie di regolazione profonda e interna delle proprie emozioni richiedono un quantitativo maggiore di risorse personali rispetto a quelle di regolazione superficiale, aumentando quindi il rischio di esaurimento da parte di questi individui. Comunque, rimangono numerose le ricerche che non trovano conferma di questa ipotesi di correlazione positiva tra il *deep acting* e la dimensione di esaurimento emotivo da parte dei lavoratori (Kruml e Geddes, 2000; Brotheridge e Lee, 2003; Kim, 2008).

## 2.3 Workaholism

Il termine “workaholism” è stato coniato da uno psicologo americano, Wayne E. Oates, nel 1971, che lo utilizzò per descrivere la sua stessa dipendenza dal lavoro. Oates (1971) lo interpreta come un bisogno di lavoro così impellente da interferire con la salute, la felicità, le relazioni e il funzionamento sociale dell’individuo.

Da quel momento, il fenomeno del workaholism ha acquisito un posto centrale nella ricerca, e ne sono state proposte diverse definizioni e operazionalizzazioni più o meno coerenti tra di loro.

Nonostante i numerosi studi, è chiaro come la maggior parte dei ricercatori concettualizzino il workaholism come una dipendenza dal lavoro, e come tale, implica una serie di preoccupazioni, compulsioni e comportamenti senza controllo, che portano l’individuo a lavorare costantemente indipendentemente dagli esiti negativi che questo comporta (Sussman & Sussman, 2011). Schaufeli sottolinea come sia fuorviante concepire questo fenomeno in termini di ore lavorate perché non ne catturerebbe la vera natura (Schaufeli et al., 2009). Le persone possono trattenersi tante ore al lavoro per svariate ragioni: possono avere problemi economici, familiari, subire forti pressioni da parte dei propri superiori, oppure potrebbero essere mosse da un forte desiderio di avanzamento di carriera, tutto ciò senza essere dipendenti dal proprio lavoro. Infatti, in questi casi sarebbero portate a lavorare eccessivamente da fattori esterni; i *workaholics* sono spinti invece da forze interne alle quali non riescono a resistere. Questo bisogno interno incontrollabile porta questi individui a essere ossessionati dal lavoro, a pensare a questioni relative alla propria mansione anche quando non stanno lavorando, e di conseguenza a “staccare” nel tempo libero. La presenza di questa componente di pensieri e preoccupazioni costanti ha spinto alcuni ricercatori anche ad ipotizzare l’appartenenza del workaholism all’insieme dei disturbi ossessivi-compulsivi (Robinson, 1998). Comunque, data la spinta a lavorare eccessivamente e per molte ore, i *workaholics* tendono a perdersi eventi di famiglia, a non godersi il tempo libero, tendono a lavorare anche la sera e nei weekend, portandosi

spesso il lavoro a casa (Clark et al., 2016). Un altro elemento centrale nella definizione del fenomeno riguarda le aspettative: i *workaholics* tendono a lavorare più di quanto sarebbe effettivamente necessario per soddisfare le aspettative di risultato e le effettive necessità dell'organizzazione stessa (Robinson, 1998).

A partire da questi tre elementi, che sono ritenuti dalla maggior parte dei ricercatori come centrali per la definizione del workaholism (lavoro eccessivo, in particolare rispetto a quanto effettivamente richiesto loro, e preoccupazioni ossessive), Schaufeli e colleghi (2009) hanno proposto un modello bifattoriale. Secondo questi autori, il fenomeno può essere suddiviso in due componenti: una componente comportamentale, che fa riferimento alla tendenza a lavorare eccessivamente e duramente; e una dimensione cognitiva, che si manifesta attraverso i pensieri e le preoccupazioni compulsive per questioni di lavoro. Questo modello è stato operazionalizzato in una delle scale di misura più conosciute in materia, chiamata Dutch Workaholism Scale (DUWAS, Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009).

In generale, la ricerca si è concentrata sul riconoscimento degli esiti negativi che derivano da questa tipologia di dipendenza, in termini di salute fisica, psicologica, equilibrio casa-lavoro, relazioni con i colleghi ecc. Alcuni autori, però hanno avanzato l'ipotesi per la quale il workaholism possa essere visto anche in termini positivi. Spence e Robbins (1992) hanno proposto il modello di "triade *workaholic*" basata su tre concetti chiave: *Work involvement* (spendere il proprio tempo libero in progetti ed altre attività lavorative), *Driveness* (sentirsi obbligati a lavorare), e mancanza di *Work enjoyment*. In realtà, Mudrack (2006) ha scoperto che non tutti i *workaholics* traggono piacere dal proprio lavoro, e che questa componente di "piacere" non sia dovuta alla natura della mansione, ma dall'atto del lavorare in sé. Nonostante l'importanza che Spence e Robbins (1992) attribuiscono al fattore "*work enjoyment*" in quanto elemento costituente, Ng e colleghi (2007) si trovano d'accordo con la ricerca di Mudrack (2006), e sostengono la componente di piacere ricavato dal lavoro non sia da considerare intrinseca al workaholism. Partendo proprio dalla diatriba sulla questione "*work*



*enjoyment*”, alcuni autori hanno sottolineato la presenza di alcuni lati positivi del fenomeno in questione. Schaufeli e colleghi (2009), però, precisano che non sia corretto parlare di “*positive workaholism*”, ma che si tratti di un fenomeno distinto che viene studiato spesso in relazione al burnout: il work engagement. Più specificatamente, si fa riferimento a uno stato mentale positivo correlato alla sfera lavorativa, che è caratterizzato da vigore, dedizione e assorbimento (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Queste tre dimensioni identificano coloro che al lavoro sono pieni di energie, pronti a investire i propri sforzi e persistere in caso di difficoltà; coloro che percepiscono di essere coinvolti profondamente nel proprio lavoro e sperimentano entusiasmo, orgoglio e ispirazione. L’ultima dimensione consiste nella capacità di immergersi totalmente nei propri compiti, tanto da percepire che il tempo scorra più velocemente.

Schaufeli e colleghi (2009) affermano che questi due fenomeni condividono la componente comportamentale relativa alla tendenza al lavorare eccessivamente, ma la motivazione sottostante sarebbe diversa: i *workaholics* sono spinti da un bisogno ossessivo che non riescono a controllare, mentre i *work engaged* sono intrinsecamente motivati. Ciò significa che sono in grado di trarre gioia e soddisfazione dai compiti che portano a termine, e che sono entusiasti delle attività lavorative che svolgono, ed è questo che li porta a lavorare duramente. Quindi, la loro caratteristica peculiare che li differenzia dai *workaholics* è l’assenza dell’incontrollabile bisogno compulsivo di lavorare.

Clark e colleghi (2016) hanno condotto una ricerca meta-analitica e hanno analizzato la letteratura esistente sul fenomeno del workaholism per delinearne i possibili antecedenti e conseguenze.

Gli autori hanno confermato alcune delle relazioni ipotizzate in precedenza da altri ricercatori. È stata ad esempio trovata una correlazione di segno positivo tra il workaholism e alcune caratteristiche di personalità: questo fenomeno sarebbe associato a comportamenti di tipo ossessivo caratteristici del perfezionismo e della tendenza al non delegare i compiti lavorativi. I perfezionisti tendono ad avere degli standard di prestazione molto alti, a

preferire l'ordine e sono più propensi a investire maggiori sforzi e tempo nel lavoro. Il workaholism sarebbe associato positivamente anche alla personalità di Tipo A, caratterizzata da ambizione, impazienza, competitività e aggressività. Gli individui che presentano questi tratti sarebbero quindi più propensi a turni lavorativi molto lunghi e a pensare costantemente a questioni lavorative. Inoltre, è stata confermata una relazione positiva con l'affettività negativa, sia di stato che di tratto, con cui si identifica la tendenza al sentirsi in colpa, in ansia e in generale turbato. Gli individui che esperiscono questi stati di inquietudine sarebbero più propensi a sviluppare sentimenti di ansia e di colpa anche nei confronti del lavoro, soprattutto in quei momenti in cui non stanno svolgendo delle attività lavorative.

Clark e colleghi (2016) analizzano anche le correlazioni ipotizzate e citate nella letteratura precedente tra il fenomeno del workaholism e alcune variabili appartenenti alla sfera lavorativa. Partendo da un profilo generale del "lavoratore workaholic", secondo il quale la persona tenderebbe a rendere i compiti più difficili e complicati di quanto non siano (Schaufeli, Bakker, van der Heijden, & Prins, 2009b), si rifiuti di delegare, e si crei un carico di lavoro maggiore del necessario, sono state analizzate le relazioni tra questo fenomeno e alcune *job demands* e *job resources*. È stata trovata una relazione positiva con il carico di lavoro, con il conflitto di ruolo e una relazione negativa con la variabile di ambiguità di ruolo. Inoltre, i risultati mostrano una correlazione positiva con alcuni aspetti che riguardano il coinvolgimento al lavoro, come ad esempio le ore lavorate, eventuali straordinarie, il *work commitment* e la centralità del lavoro per la persona, ovvero quanto sia ritenuto importante nella definizione di sé.

È di particolare importanza la seconda parte della meta-analisi condotta da Clark e colleghi (2016), dedicata all'approfondimento di quelli che sono gli esiti del workaholism. Gli *outcomes* in questione vengono suddivisi in tre categorie: relativi al lavoro, alla famiglia, e all'individuo.

Per quanto riguarda l'influenza che il workaholism può avere in ambito lavorativo, gli autori della meta-analisi hanno sottolineato come la presenza di questo fenomeno provochi una diminuzione della soddisfazione dei lavoratori.

Questa relazione può derivare dal fatto che i *workaholics* sono motivati da una spinta interna e incontrollabile, e non da una passione intrinseca, e perciò sperimentano livelli minori di soddisfazione, dal momento che questa deriva in gran parte dal perseguire degli obiettivi che siano in linea con i propri valori e interessi. È stata registrata anche una correlazione positiva tra il workaholism e i livelli di stress, e la tendenza a mettere in atto comportamenti controproducenti. Per quanto riguarda la prima variabile, i *workaholics* sembrano sperimentare maggiori livelli di stress lavoro-correlato a causa degli elevati standard che si pongono, e della pressione per raggiungerli. Inoltre, i risultati confermano l'ipotesi avanzata da Balducci e colleghi (2012), secondo la quale i lavoratori *workaholics* tenderebbero a instaurare delle relazioni negative con i propri colleghi, e a nutrire una scarsa fiducia nei loro confronti dovuta alle tendenze di perfezionismo che li caratterizza. Questo aspetto sembrerebbe aumentare il senso di competizione e, di conseguenza, porterebbe all'incremento di azioni controproducenti sul lavoro, soprattutto nei confronti di quei colleghi con i quali percepiscono una maggiore competizione.

La seconda categoria di esiti connessi al workaholism è relativa alla sfera familiare. Dai risultati della meta-analisi emergono due tipologie di relazioni: una positiva con il conflitto lavoro-famiglia, e una negativa con la soddisfazione della famiglia. Pertanto, la presenza di questo fenomeno aumenta la probabilità che insorgano conflitti tra gli obblighi e impegni connessi alla sfera lavorativa e quella familiare; e allo stesso tempo porterebbe a una diminuzione dei livelli di soddisfazione della famiglia stessa.

Per concludere, sono stati analizzati anche gli esiti connessi agli individui che presentano appunto una dipendenza dal lavoro. È stata trovata una correlazione positiva con alcune conseguenze in termini di salute sia fisica che psicologica. Dal momento che i *workaholics* sperimentano costantemente sentimenti di colpa e un'elevata pressione al raggiungimento di standard di perfezione sul lavoro, non si concedono momenti di recupero e svago, deteriorando quindi la propria salute nel lungo periodo. La tendenza a lavorare molte ore, a non concedersi momenti di pausa, e a non dedicarsi ad attività al di fuori del lavoro aumenterebbe anche la probabilità di sviluppare burnout. Gli

autori hanno infatti registrato una correlazione positiva tra workaholism e burnout, sia in generale che con le singole dimensioni relative all'esaurimento emotivo, cinismo e depersonalizzazione.

Da questa breve presentazione dei risultati della meta-analisi condotta da Clark e colleghi (2016) si comprende come siano ben pochi i lati positivi del workaholism e anzi, i lavoratori che presentano questi tratti possono rappresentare un costo per l'organizzazione a causa delle conseguenze sulla salute fisica e mentale, e a causa dell'aumento di comportamenti controproducenti.

Per quanto riguarda il settore turistico, non sono numerose le ricerche che prendono in considerazione il fenomeno del workaholism e le sue conseguenze individuali e organizzative. Molti degli studi pubblicati coinvolgono partecipanti che ricoprono ruoli manageriali o imprenditoriali (Gordon e Shi, 2021; Sánchez-Medina et al., 2020; Pan, 2018; Burke et al., 2009).

Ad esempio, Burke e colleghi (2009) hanno deciso di indagare i tipici comportamenti *workaholic* di un campione di manager di hotel cinesi, partendo dalla scala di misura di Mudrack (2007). Secondo questo autore, il workaholism può essere misurato attraverso due scale, chiamate rispettivamente “*Non-required work*” e “*Control of others*”, e che sintetizzerebbero quelli che sono i comportamenti tipici di questo fenomeno: trascorrere molto tempo al lavoro, pensare a questioni di lavoro anche nel tempo libero, lavorare più di quanto non sia necessario per soddisfare i bisogni organizzativi. La ricerca di Burke e colleghi (2009) rappresenta un tentativo di replicare i risultati ottenuti da Mudrack, coinvolgendo appunto un campione di manager e supervisori assunti in strutture alberghiere in Cina. In particolare, hanno esaminato la relazione tra le due scale relative ai comportamenti workaholic (lavoro non richiesto e controllo degli altri) e altre variabili, come ad esempio: il grado di intensità di lavoro, la presenza di tratti di perfezionismo e della tendenza al non delegare, i livelli di soddisfazione lavorativa e di intenzione di turnover, e i livelli di stress percepito. Dai risultati emerge come i manager che hanno ottenuto punteggi maggiori nei due comportamenti workaholic tendono di più al perfezionismo e

alla non delegazione delle attività lavorative e ricoprono ruoli più intensi dal punto di vista delle mansioni svolte. Contrariamente alle ipotesi, però, riporterebbero maggiori livelli di soddisfazione lavorativa, work engagement e sono meno intenzionati ad abbandonare la propria posizione. Inoltre, gli autori non hanno trovato evidenze a favore dell'ipotesi per cui svolgere del lavoro non richiesto e controllare l'operato dei colleghi possano influire su alcuni indicatori di benessere dell'individuo, quali esaurimento, soddisfazione di vita ed equilibrio famiglia-lavoro. I risultati riportati da Burke e colleghi in questo studio (2009) sono però differenti da quelli illustrati da altre ricerche (Schaufeli et al., 2008; Clark et al., 2016), e da quello che ci si aspetterebbe soprattutto in merito agli aspetti legati alla salute degli individui.

Un articolo pubblicato da Gordon e Shi (2021) tratta infatti dell'influenza del workaholism sul benessere, sul successo professionale e sulla capacità dei manager di hotel, ristoranti e dell'industria del turismo statunitense in generale di recuperare le proprie energie. Gli autori sostengono innanzitutto l'importanza di coinvolgere questa popolazione di lavoratori in quanto spesso mancano di un equilibrio famiglia-lavoro, di orari fissi e sono investiti di *job demands* potenzialmente stressanti, il che li rende più soggetti a sviluppare comportamenti di dipendenza da lavoro. Una delle variabili prese in esame dagli autori è il *recovery*, e si riferisce al processo di recupero delle energie spese durante una situazione stressante (Meijman e Mulder, 1998). Gli sforzi sostenuti al lavoro, infatti, sono associati con una serie di costi in termini di risorse psico-fisiologiche. Come già citato nel paragrafo relativo al burnout, secondo la teoria della Conservazione delle Risorse di Hobfoll (1989), le persone lottano per mantenere e ottenere risorse, e la mancata riacquisizione di queste in seguito agli sforzi sostenuti può condurre ad un aumento di stress, un pericolo per la salute. Le attività che possono facilitare il recupero delle risorse personali comprendono quattro aspetti fondamentali secondo Sonnentag e Fritz (2007): *control, psychological detachment, relaxation, and mastery experience*. Questi elementi fanno riferimento alla possibilità di controllare il proprio tempo libero, di distaccarsi dalle questioni lavorative e di rilassare mente e corpo; e

infine ai benefici dell'intraprendere attività che aumentino le proprie competenze ed espandano i propri orizzonti.

A partire da questa base teorica, gli autori hanno esaminato il processo psicologico che va dal recupero delle energie investite nel lavoro al raggiungimento di un certo livello di benessere, associazione che ipotizzano essere più forte per i lavoratori *workaholic*. In realtà, i dati raccolti non supportano questa ipotesi, per cui il meccanismo di recupero viene ritenuto essenziale indipendentemente dalla presenza di comportamenti *workaholic* da parte dei manager del settore turistico. Gordon e Shi (2021) spiegano questo ritrovamento riconoscendo che i lavoratori che tendono al *workaholism* sono attratti solitamente da mansioni che presentano molte *job demands* sfidanti, come ad esempio questo specifico settore. Quindi, rivestirebbero il ruolo di manager sapendo già che andrebbero incontro a turni variabili e molto lunghi, o questioni di lavoro da risolvere anche nel tempo libero, rischiando di incorrere in burnout e stress psico-fisico, e dai quali si proteggono recuperando le energie investite.

Per concludere, il fenomeno del *workaholism* nel settore turistico è stato studiato anche dal punto di vista dell'imprenditore stesso, che porta sulle proprie spalle sia gli aspetti positivi che negativi dell'attività che ha costruito. La figura dell'imprenditore è centrale per il successo dell'attività soprattutto nelle sue fasi iniziali: investe non solo denaro, ma anche un considerevole numero di ore di lavoro, sacrificando tempo da dedicare ai propri hobby o alla famiglia. Questo potrebbe condurli a sviluppare una tendenza alla dipendenza da lavoro, e di conseguenza a danni sia per la propria salute che indirettamente per quella della propria azienda. In particolare, lo studio di Sánchez-Medina e colleghi (2020) ha analizzato l'effetto che la dipendenza da lavoro può avere sull'intenzione dell'imprenditore di chiudere una piccola o media impresa turistica. Le piccole e medie imprese turistiche giocano un ruolo fondamentale in questo settore a livello mondiale, e in particolare in quello italiano, nel quale rappresentano l'asse portante del sistema e dell'economia turistica, occupando posizioni di importanza primaria anche a livello europeo (Dall'Ara, 2010). In

particolare, la piccola dimensione, la gestione familiare e la territorialità che caratterizza da anni la maggior parte dell'offerta turistica, in particolare alberghiera, sono ancora oggi punti cardine del nostro settore turistico.

Tornando all'articolo, Sánchez-Medina e colleghi (2020) basano la loro ricerca sul modello a tre dimensioni elaborato da Spence e Robins (1992), secondo il quale il workaholism sia costituito da tre variabili misurabili: *Driveness*, *Work involvement*, *Work enjoyment*. I risultati presentati confermano la relazione ipotizzata tra la dipendenza da lavoro e l'intenzione di abbandonare la propria attività da parte dell'imprenditore. Gli autori hanno ottenuto una relazione positiva tra la spinta al lavoro e la mancanza di gioia tratta dal lavoro con l'intenzione di chiudere l'attività. L'associazione tra workaholism e questa tipologia di decisione da parte dell'imprenditore può essere frenata dall'introduzione o potenziamento di alcuni *invisible assets*, tra cui il capitale umano, il capitale strutturale e quello relazionale. Sánchez-Medina e colleghi (2020) avanzano un esempio per ciascuno di questi fattori: un programma di training che renda gli imprenditori consapevoli del fenomeno di workaholism e dell'impatto sul fallimento dell'attività; la pianificazione di una via di uscita in caso di crisi; la cooperazione tra *competitors* di uno stesso settore, la quale rappresenta un vantaggio generale per tutte le attività, che si traduce in un maggiore successo, maggiore *work enjoyment*, e minore investimento di ore lavorative.

## CAPITOLO 3

### La ricerca

#### 3.1 Premessa

I lavoratori del settore turistico ricoprono dei ruoli molto particolari, talvolta con orari di lavoro molto lunghi, che rendono difficile conciliare le esigenze lavorative con quelle familiari, con i propri hobby e le attività di svago. La loro mansione comporta un costante contatto con la clientela, specialmente con i turisti a seconda delle stagioni di picco turistico, e con tutto ciò che ne comporta: vari tipi di atteggiamenti, richieste che talvolta vengono espresse come ordini, lingue, usanze e modi di relazionarsi tipici di culture anche molto distanti dalla loro. Sostanzialmente, lavorare a stretto contatto con molte persone, porta a investire molte energie in un processo di costante adattamento alla soggettività del cliente, e in un processo di monitoraggio e controllo delle proprie risposte, del proprio modo di porsi e della manifestazione delle proprie emozioni.

Il cosiddetto personale di *frontline* ricopre anche un ruolo non scritto di “biglietto da visita” di un luogo, che risulta fondamentale per la creazione di un’immagine più o meno positiva di esso. Questo vale soprattutto nel settore dei servizi turistici (dall’operatore turistico delle agenzie, al personale delle strutture alberghiere e dei ristoranti, a coloro che organizzano e offrono determinate esperienze. Il settore turistico è inoltre caratterizzato da una certa instabilità che deriva dalla dipendenza della necessità lavorativa dall’affluenza turistica; per questo si dice sia fortemente influenzato dalla stagionalità. Proprio in funzione di questa “stagionalità”, una buona componente dei lavoratori inseriti in questo ramo del settore terziario sono assunti con contratti non continuativi, per i mesi di maggiore afflusso turistico.

Questa serie di tratti tipici delle mansioni del mondo dei servizi e del personale di *frontline* porta con sé delle conseguenze a livello fisico, psicologico ed



emotivo, che possono sfociare nell'intenzione di *turnover*, burnout ed esaurimento delle energie.

### **3.2 Obiettivi della ricerca**

Lo studio realizzato ha scopi puramente esplorativi e descrittivi.

L'obiettivo principale alla base della nostra ricerca è stato acquisire una quantità di informazioni sufficienti per maturare una maggiore comprensione del mondo dei servizi, e di quelli che sono i fenomeni psicologici che possono caratterizzare i suoi lavoratori.

In seconda battuta, questa ricerca è finalizzata al confronto dei dati ottenuti dalla somministrazione del questionario in base ad alcune variabili demografiche, quali genere, età, tipologia di contratto ecc., per rilevare se queste possono aver avuto degli effetti differenti sulle risposte fornite. Le differenze in questione, legate ad esempio al genere oppure allo status familiare, potrebbero incidere sullo sviluppo di alcuni stati emotivi o psicologici, e sull'insorgenza di alcune conseguenze negative, come il burnout, legate ai tratti tipici del ruolo di *frontline* nel turismo (orari, contatto con i clienti, stagionalità). Ad esempio, uno studio sullo stress di ruolo e la soddisfazione lavorativa, e sugli effetti di moderazione che il genere e il livello organizzativo possono avere in questi termini su un gruppo di lavoratori in hotel, ha riportato che gli uomini sviluppano livelli maggiori di stress e conflitto di ruolo. Le donne, però, subirebbero conseguenze più dannose in termini di mancanza di soddisfazione lavorativa a causa dello stress legato al proprio ruolo (Kim, Murrmann, Lee, 2009).

La raccolta e successiva interpretazione dei dati ottenuti dalla somministrazione del questionario non è fine a se stessa, ma verrà poi confrontata con la letteratura esistente per verificare l'eventuale congruenza tra i nostri risultati e quanto emerso da ricerche precedenti.

### **3.3 Metodologia**

La ricerca nasce da un interesse personale riguardante quelle che potrebbero essere le conseguenze a livello psicologico dovute dal ricoprire un ruolo lavorativo all'interno del settore turistico. L'indagine realizzata può essere considerata di tipo esplorativo e descrittivo e si basa su ipotesi correlazionali, perciò le relazioni tra i vari costrutti psicologici che sono emerse dall'analisi dei risultati evidenziano delle associazioni più o meno intense tra di essi.

### **3.4 Procedura di selezione e raccolta dati**

La fase di somministrazione del questionario *self-report* ha avuto inizio nel mese di dicembre del 2021 e si è conclusa a metà febbraio del 2022. La raccolta dei dati è avvenuta quindi in un periodo di bassa stagione turistica, perciò di minore stress accumulato rispetto ai mesi di alta stagione turistica, ma sicuramente un periodo di maggiore disponibilità e tempo per la compilazione del questionario da parte dei lavoratori stessi.

I partecipanti sono stati reclutati online attraverso canali di informazione telematici, in particolare attraverso servizi di messaggistica istantanea, Social Network, ed è stato chiaramente specificato loro che le risposte date sarebbero state completamente anonime. Una volta messo a punto il questionario è stato creato un link, il quale è stato inviato direttamente ad alcuni operatori del turismo, pubblicato sulle nostre personali piattaforme social e in alcuni forum del gruppo di interesse.

Essa era rivolta, come specificato nel testo di presentazione del questionario, a tutti coloro che lavorano o che hanno avuto esperienze lavorative nel settore turistico per poterne indagare alcune caratteristiche e conseguenze a livello psicologico. Il settore del turismo abbraccia diverse attività impiegate, quali l'ambito alberghiero e della ristorazione, dell'organizzazione dei viaggi e l'industria del tempo libero. Coloro che ricoprono o hanno ricoperto un ruolo in

uno dei molteplici servizi turistici sono risultati idonei alla partecipazione alla nostra ricerca.

Il questionario è stato compilato da 100 partecipanti.

### **3.5 Il questionario: le scale utilizzate**

Per la raccolta dei dati e l'analisi dei costrutti oggetto dell'indagine empirica è stato costruito un questionario self-report a partire dalle seguenti scale.

**MBI** - Maslach Burnout Inventory (Maslach, Jackson, 1981).

Abbiamo utilizzato la versione originale che è costituita da 22 item. Per ciascuno di essi viene chiesto di esprimere la frequenza con cui si sperimenta quanto descritto negli item, su una scala Likert a 7 punti (da "0 = Mai" a "6 = Ogni giorno"). Comprende 3 sottoscale:

- Esaurimento emotivo (9 item), che fa riferimento all'eccessivo utilizzo e al consumo delle proprie risorse fisiche, cognitive e soprattutto emozionali, senza la possibilità o il tempo per poter recuperare le energie necessarie per affrontare un'altra giornata di lavoro oppure un problema imprevisto (un esempio degli item: "Mi sento stanca/o sin dal mattino all'idea di dover affrontare un altro giorno di lavoro");
- Depersonalizzazione (5 item), fa riferimento alla percezione di distacco ed estraneità dalla propria identità, dai propri pensieri ed emozioni, la quale può portare a sviluppare atteggiamenti di ostilità nei confronti di colleghi di lavoro e soprattutto clienti (tra gli item troviamo ad esempio: "Sono diventata/o più insensibile verso gli altri da quando faccio questo lavoro").
- Realizzazione/gratificazione personale (8 item), con la quale si intende la percezione di fallimento professionale, di inadeguatezza, alla cui base c'è

la consapevolezza di aver ormai raggiunto un certo grado di disinteresse e intolleranza verso il proprio ruolo e verso le persone con le quali ci si relaziona sul luogo di lavoro (ad esempio: “Mi sento positivamente influenzato dal vissuto degli altri nel mio lavoro”).

**PSS** - Perceived Stress Scale (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1994).

E' una misura del grado in cui le situazioni nella vita di una persona vengono percepite e vissute come stressanti. Gli item sono stati costruiti per intercettare il livello in cui le persone che rispondono al test trovano le loro vite imprevedibili o sovraccariche. La scala contiene 10 domande dirette che riguardano i livelli attuali di stress percepito, i sentimenti e i pensieri relativi all'ultimo mese. Per ciascun item, alle persone viene chiesto di indicare con che frequenza si sono sentite in un certo modo su una scala Likert a 4 punti (da “0= Mai” a “4= Molto spesso”).

Riporto qui di seguito due esempi di item rappresentativi della scala:

- “Nell'ultimo mese, con che frequenza si è sentito nervoso o “stressato”?”;
- “Nell'ultimo mese, con che frequenza ha avuto la sensazione che le difficoltà si stavano accumulando a un punto tale per cui non poteva superarle?”.

**WFC**- Work-Family Conflict Scale (Netemayer et al., 1996)

Questa terza scala è stata scelta per indagare un costrutto fondamentale nello studio dello stress occupazionale e delle condizioni lavorative in generale: il conflitto che viene ad instaurarsi tra la sfera di vita personale e quella lavorativa.

Entrambe portano con sé una serie di richieste e impegni che non sempre coesistono in modo armonico, provocando così maggiore pressione e un

conseguente incremento di impegno profuso dalla persona nel tentativo di dedicarvi tempo e attenzioni.

Il conflitto che deriva dall'incompatibilità delle aspettative dei ruoli familiari e lavorativi è bidirezionale, nel senso che talvolta sono le richieste provenienti dalla sfera familiare a interferire con quelle lavorative, e in altri casi gli obblighi lavorativi non permettono di dedicare tempo a quelli familiari. In questo caso, ci siamo concentrate sulla seconda opzione.

La scala conta 12 affermazioni alle quali i partecipanti devono associare un punteggio che corrisponde al grado di accordo o disaccordo (da "1= Fortemente in disaccordo" a "5= Fortemente d'accordo").

#### **HEL**S -Hospitality Emotional Labor Scale (Chu, Murrmann, 2006).

La scala in questione è una misura della percezione di lavoro emozionale da parte dei lavoratori che rientrano nel settore dei servizi, tra cui quindi anche quello turistico e dell'ospitalità. Con lavoro emozionale si intende la gestione e il controllo delle proprie emozioni, in modo tale da riuscire a produrre e mostrare fisicamente a livello facciale un'emozione consona al rapporto con il cliente (Hochschild, 1983). A livello teorico, gli autori riconoscono la gentilezza, un atteggiamento amichevole e disponibile come parti integranti del servizio-prodotto usufruito dai clienti, e come uno dei potenziali antecedenti del loro livello di soddisfazione. Ad ogni modo, lo sforzo necessario alla regolazione delle proprie emozioni richiesto ai lavoratori nella relazione con il cliente può portare ad una serie di conseguenze.

È composta da 18 item, e per ciascuno di essi viene richiesto di indicare il grado di accordo su una scala di risposta Likert da 7 punti (da "1= Fortemente in disaccordo" a "7= Fortemente d'accordo").

Comprende 2 sottoscale:

- Dissonanza emotiva (11 item), che fa riferimento alla discrepanza tra le emozioni realmente provate e quelle espresse per soddisfare le norme

- implicite di una determinata situazione (ad esempio: “Devo nascondere i miei veri sentimenti quando ho a che fare con i clienti”);
- Sforzo Emotivo (7 item), con il quale si identifica l'impegno con cui un lavoratore cerca di controllare la manifestazione delle proprie emozioni per far sì che rispondano alle norme che regolano la relazione con il cliente (ad esempio: “Cerco di sperimentare realmente le emozioni che devo mostrare quando interagisco con i clienti”).

**DUWAS** - Dutch Work Addiction Scale (Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009).

Questo strumento è tra i più utilizzati nella rilevazione del fenomeno workaholism, la cui presenza può essere confermata qualora si riportino alti punteggi in entrambe le sue due componenti: lavoro eccessivo e lavoro compulsivo.

La prima è di tipo comportamentale, e fa riferimento alla tendenza a dedicare una quantità di tempo eccessiva alle attività lavorative, al di là dell'effettiva necessità; la seconda è di tipo cognitivo, e indica la presenza di una vera e propria ossessione per il lavoro, che si concretizza nel pensiero compulsivo rivolto alle questioni di lavoro.

La scala è composta da 10 item, 5 per ciascuno dei due elementi che caratterizzano il workaholism, e richiede ai partecipanti di indicare il grado di accordo e disaccordo con le affermazioni presentate su una scala Likert a 4 punti (da “1= Quasi mai” a “4= Quasi sempre”).

Riporto qui di seguito un esempio di item per ciascuna delle componenti:

- Lavoro eccessivo: “Continuo a lavorare anche quando gli altri mi dicono di smettere”;
- Lavoro compulsivo: “Mi sento obbligato a lavorare sodo, anche quando non è piacevole”.

**Short Form MSQ - MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (Weiss et al., 1977).**

Quest'ultima scala si pone come obiettivo quello di rilevare il grado di soddisfazione della propria occupazione percepito dal soggetto rispondente, quali aspetti lo gratificano maggiormente e quali invece meno.

È composta infatti da 20 affermazioni circa il livello di gratificazione che deriva da alcuni elementi del lavoro, e richiede di indicarlo su una scala Likert a 5 punti (da "1= Non soddisfatto/a" a "5= Estremamente soddisfatto/a").

La totalità degli item misura la soddisfazione generale per la propria situazione lavorativa, ma alcuni di essi sono dedicati alla misurazione di due sottoscale:

- Intrinseca (12 item), la quale fa riferimento ad alcuni aspetti caratterizzanti della mansione svolta e che impattano direttamente sul livello di gratificazione e soddisfazione che ne deriva. Esempi rappresentativi di item possono essere: "La possibilità di fare cose diverse di volta in volta"; "La sensazione di realizzazione che ricevo dal lavoro";
- Estrinseca (5 item), che invece prende in esame caratteristiche quali la gestione del personale, della retribuzione, dello sviluppo professionale e le politiche aziendali messe in atto dai superiori, e se queste ultime vengono applicate coerentemente con quanto comunicato. Esempi rappresentativi di item possono essere: "La competenza del mio supervisore nel prendere decisioni"; "Il modo in cui le politiche aziendali vengono messe in pratica".

Per quanto riguarda la struttura principale del questionario, è stato deciso di inserire due domande finali che andassero a misurare generalmente il livello di soddisfazione personale del proprio lavoro e della propria vita, senza fare riferimento a scale già presenti in letteratura. Lo scopo dell'inserimento di queste domande finali, prima di passare alla rilevazione di alcuni dati demografici, è quello di dare la possibilità al soggetto rispondente di tirare le somme di quanto già chiesto con le scale precedenti, e fornire quindi una

valutazione generica di quanto si senta gratificato sia dalla propria vita che dal ruolo che ricopre.

I due item in questione erano rispettivamente:

- In una scala da 1 a 10 quanto ti consideri soddisfatto/a del tuo lavoro?
- In una scala da 1 a 10 quanto ti consideri soddisfatto/a della tua vita?

Infine, si apre la sezione dedicata alla rilevazione di alcune caratteristiche demografiche utili all'analisi dei dati.

Viene richiesto ai rispondenti di indicare, in aggiunta ad alcune informazioni di base quali genere, età e residenza:

- La tipologia di contratto con cui sono stati assunti (“Indeterminato”, “Determinato”, “Stagionale”);
- Lo status familiare (“Single”, “Coniugato/a”, “Con figlio/i”);
- Il titolo di studio (“Laurea magistrale, master, dottorato”, “Laurea triennale”, “Diploma di maturità”, “Diploma di licenza media”, “Diploma di licenza elementare”).



## **CAPITOLO 4**

### **L'analisi dei dati**

#### **4.1 Partecipanti**

Nella presente ricerca è stato somministrato un questionario online attraverso dei canali precedentemente elencati, che è stato compilato da un totale di 100 partecipanti. Il campione è composto prevalentemente da 57 femmine e 43 maschi, con un'età compresa tra un minimo di 18 anni e un massimo di 67 (media= 30.78; deviazione standard= 11.61). Ci sono delle fasce di età che ricorrono più frequentemente rispetto ad altre, ad esempio la fascia tra i 23 e i 25 anni: in particolare, sono 17 i partecipanti di 23 anni che hanno partecipato alla ricerca, e rappresentano la percentuale più alta di frequenza entro l'intero *range* di età.

Tra le varie informazioni socio-anagrafiche richieste rientra anche la provincia di residenza. È stata inserita poiché il territorio italiano è caratterizzato da aree notoriamente turistiche nelle quali l'industria dei servizi è maggiormente sviluppata e, di conseguenza, la presenza di operatori di questo settore è maggiore. Sono state raccolte le risposte di persone provenienti prevalentemente da alcune regioni del Nord Italia, quali ad esempio Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna, Friuli Venezia Giulia e Liguria. Più nello specifico, la maggior parte del campione risiede nella province di Brescia e di Verona. Per quanto riguarda le altre regioni italiane, abbiamo ricevuto le risposte di alcuni abitanti del Centro Italia, e di altri residenti nel Sud Italia.

Ad ogni modo, questo segmento del campione rappresenta una minoranza e potrebbe non essere significativo prendere in considerazione le singole province del Centro e Sud Italia nell'analisi dei dati. Perciò si è deciso di concentrarsi sulla suddivisione in Nord e Centro-Sud.

Per quanto riguarda il titolo di studio, è emerso che la maggior parte del campione è in possesso del diploma di Scuola Superiore di Secondo grado (n=52). I partecipanti che hanno conseguito una Laurea Triennale sono 33, e

coloro che hanno completato il percorso universitario con una Laurea Magistrale, un Dottorato o un Master sono invece 11. Dal momento che questi ultimi due dati hanno rappresentato una scoperta inaspettata, si è ritenuto più appropriato e utile in fase di interpretazione dei dati accorpare la totalità dei casi in due sottogruppi: “Con Laurea” e “Senza Laurea”.

Infine, sono state prese in considerazione le risposte relative alla situazione familiare dei partecipanti. Della totalità del campione, 56 partecipanti hanno dichiarato di essere “Single”, perciò più della metà. Dei restanti 44 partecipanti, 32 persone hanno indicato lo status di “Coniugato/a”, e le 12 rimanenti di avere uno o più figli a carico.

	Numero partecipanti		
<b>Genere</b>	Maschi: <b>43</b>	Femmine: <b>57</b>	Altro: <b>0</b>
<b>Contratto</b>	Indeterminato: <b>36</b>	Determinato: <b>27</b>	Stagionale: <b>37</b>
<b>Famiglia</b>	Single: <b>56</b>	Coniugato/a: <b>32</b>	Con figlio/i: <b>12</b>
<b>Titolo di studio</b>	Con laurea: <b>44</b>	Senza laurea: <b>56</b>	

	Range	Media
<b>Età</b>	18-67	30.78

*Tabella 1.* Dati demografici relativi ai partecipanti.

## 4.2 Attendibilità delle scale

Una delle nozioni fondamentali della teoria dei test psicologici è l'attendibilità delle scale psicologiche che li compongono. Il concetto di "attendibilità"<sup>1</sup>, o affidabilità, è stato ampiamente studiato e approfondito dagli psicologi, e sostanzialmente riguarda la possibilità di riprodurre i risultati e l'assenza di errori casuali negli strumenti di misura. Un alto grado di attendibilità garantisce che il test in questione sia uno strumento di misura preciso e accurato, e libero dall'errore casuale.

In questa ricerca è stato preso in considerazione l'Alpha di Cronbach. Per quanto riguarda le scale contenute all'interno del questionario, in alcuni casi si è reso necessario ricorrere alla ricodifica di alcuni item *reverse*, per poterli poi comparare agli altri item.

All'interno delle scale MBI e WFC non è stato riformulato nessun item. Per quanto riguarda la scala PSS sono stati riscontrati alcuni quesiti in negativo da ricodificare, in particolare gli item 4, 5, 7, 8. Un'altra scala all'interno della quale sono state trovate alcune affermazioni da ricodificare è stata quella relativa al lavoro emozionale, nello specifico sono stati riformulati gli item numero 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9. Infine, non sono stati rilevati item *reverse* all'interno delle scale

---

<sup>1</sup>Uno strumento di misura può essere considerato affidabile nel momento in cui i punteggi ottenuti da uno stesso soggetto sono stabili in misurazioni ripetute, indipendentemente dal fatto che siano compiute dagli stessi valutatori o nella stessa situazione. Una delle modalità che gli psicologi utilizzano per quantificare l'attendibilità di uno strumento si fonda sullo studio della coerenza interna del test. In questo caso, la fedeltà della misurazione viene stimata considerando la correlazione delle risposte ad ogni quesito con le risposte a tutte le altre domande. La coerenza interna complessiva di una scala di misura viene verificata attraverso degli indici, come l'Alpha di Cronbach. Il valore del coefficiente Alpha di Cronbach normalmente è positivo, e può essere compreso tra 0 e 1. Tendenzialmente, coefficienti elevati indicano livelli buoni di coerenza interna della scala, ma se corrispondono a valori molto elevati potrebbero essere indice di item troppo ripetitivi. I valori inferiori alla soglia di .60 indicano un livello insufficiente di coerenza interna della scala secondo Ercolani e Perugini (1997). Nel caso in cui il coefficiente rientri nell'intervallo compreso tra .60 e .70 viene considerato come sufficiente. I valori compresi tra .70 e .80 indicano un discreto livello di coerenza interna, mentre quelli tra .80 e .90 un livello buono. Infine, secondo gli autori, coefficienti maggiori di .90 sono indice di un ottimo livello di coerenza.

Un passaggio necessario per poter calcolare l'Alpha comporta la ricodifica di tutti quegli item *reverse*, ovvero quelle domande o frasi che hanno una formulazione opposta rispetto alle altre contenute nel test, come ad esempio le frasi al negativo.

relative al costrutto del workaholism e della soddisfazione lavorativa, ovvero la DUWAS e il MSQ.

Conclusa la fase di identificazione e ricodifica degli item *reverse*, si è proceduto con l'analisi dell'attendibilità delle scale del questionario di ricerca. È stata subito evidenziata l'assenza di valori inferiori alla soglia minima di .60, che rappresenta la sufficienza. Andando ad esaminare le singole scale nel particolare, si può notare che la sottoscala relativa alla depersonalizzazione del MBI, la sottoscala relativa allo sforzo emotiva della HEL e la sottoscala relativa al lavoro compulsivo della DUWAS riportano un valore di Alpha compreso tra .60 e .70, e sono quindi riconducibili ad un livello sufficiente di attendibilità.

Le scale che riportano punteggi riconducibili ad un discreto livello di affidabilità, ovvero compresi tra .70 e .80, sono tre: la sotto-dimensione del MBI relativa alla realizzazione personale ( $\alpha=.71$ ), la sottoscala della DUWAS che indaga il lavoro eccessivo ( $\alpha=.73$ ), e l'ultima, sempre appartenente alla scala DUWAS, che indaga il fenomeno del workaholism ( $\alpha=.79$ ). Le scale che si collocano all'interno dell'intervallo compreso tra .80 e .90, che denota una buona attendibilità, sono quelle relative all'esaurimento emotivo del MBI ( $\alpha=.81$ ), alla percezione dello stress PSS ( $\alpha=.84$ ), alla dissonanza emotiva della scala HEL ( $\alpha=.89$ ), e infine quelle relative alla soddisfazione intrinseca ( $\alpha=.85$ ), ed estrinseca ( $\alpha=.86$ ) della versione breve del MSQ.

Per quanto riguarda la soglia di attendibilità di .90, che rappresenta un ottimo livello di affidabilità, sono due le scale ad averla raggiunta, ovvero la scala relativa al conflitto lavoro-famiglia ( $\alpha=.93$ ) e quella relativa alla soddisfazione lavorativa generale ( $\alpha=.91$ ).

Per concludere questo paragrafo relativo all'attendibilità delle scale che costituiscono il questionario di ricerca, emerge un livello discreto di coerenza interna dello strumento utilizzato. Tralasciando poche eccezioni che riportano un livello solo sufficiente di affidabilità, i valori di attendibilità più frequenti rientrano all'interno degli intervalli compresi tra .70 e .80, e .80 e .90, rappresentando quindi un buon risultato per l'affidabilità del questionario.

### 4.3 Medie dei costrutti

Dopo aver effettuato l'analisi dell'attendibilità, si è passati al calcolo e all'analisi delle medie dei punteggi ottenuti dalla somministrazione del questionario e delle relative deviazioni standard.

Come per l'interpretazione dell'affidabilità delle scale utilizzate, viene riportata di seguito una tabella che presenta le medie e le deviazioni standard dei costrutti presi in considerazione. Per ognuno dei costrutti indagati, e quindi per ogni scala che costituisce il questionario di ricerca, viene specificata la scala di risposta, il valore minimo e quello massimo ricavati dai punteggi dei partecipanti, la media e, infine, la deviazione standard.

Per quanto riguarda le tre scale del MBI è stata calcolata la media dei punteggi totalizzati a ciascuna scala, per poterla poi confrontare con i punteggi *cut-off* relativi alla presenza di burnout, e all'intensità di esso. Ad esempio, la media dei punteggi riportati dai partecipanti nella scala riguardante l'esaurimento emotivo è pari a 24.38. I *cut-off* di riferimento per la rilevazione dei tre livelli di presenza dell'esaurimento emotivo sono:

- Totale inferiore a 17: basso;
- Totale compreso tra 18 e 29: moderato;
- Totale superiore a 30: alto.

In questo modo si può affermare che il campione riporta in media dei livelli di moderato esaurimento emotivo.

Prendendo in considerazione la dimensione della depersonalizzazione, si può notare che la media dei punteggi è pari a 11.83. I *cut-off* di riferimento per l'individuazione dei tre livelli di intensità sono:

- Totale inferiore a 5: bassa;
- Totale compreso tra 6 e 11 : moderata;
- Totale superiore a 12: alta.

I partecipanti che hanno risposto al questionario riportano quindi in media un livello moderato di depersonalizzazione, anche se in realtà il valore riportato è molto vicino alla soglia superiore.

Per concludere l'analisi dei punteggi riportati nel MBI, la media delle risposte ottenute è pari a 30.65. Anche in questo ultimo caso è necessario specificare quali sono i tre *cut-off* di riferimento:

- Totale inferiore a 40: bassa;
- Totale compreso tra 34 e 39: moderata;
- Totale superiore a 36: alta.

A differenza delle altre due dimensioni esaminate dal MBI, il fatto che il campione sia caratterizzato da un livello di presenza e intensità maggiore è un aspetto positivo. I partecipanti riportano infatti un alto livello di realizzazione personale.

Per quanto riguarda invece la dimensione della percezione dello stress, la scala di risposta è a 5 punti, ovvero va da un minimo di 0 ad un massimo di 4, con un punto centrale pari a 2. La media coincide con il punto centrale, anche se non perfettamente dato che è pari a 2.02.

Passiamo ora all'analisi delle scale caratterizzate da un punto medio pari a 3, in quanto le risposte vanno da 1 a 5. La media delle risposte ottenute nella scala relativa al conflitto lavoro-famiglia è lievemente superiore al punto medio (=3.04). Con una media di 3.37, superiore al punto centrale, la soddisfazione intrinseca mostra come i partecipanti si sentano mediamente soddisfatti per quegli elementi caratterizzanti la loro mansione, e lo siano meno invece per quegli elementi che non dipendono dai compiti lavorativi, ma ad esempio dai superiori o dallo stipendio. Infatti, la media delle risposte ottenute a quest'ultima scala è inferiore al punto medio di 3. L'ultima dimensione della scala è invece relativa al livello di soddisfazione lavorativa generale dei partecipanti, la cui media dei punteggi è leggermente superiore al punto centrale di 3.

La scala di risposta che caratterizza lo strumento relativo al lavoro emozionale è invece a 7 punti, con punto minimo minimo di 1 e un massimo di 5, e medio

pari a 4. Le medie ottenute si aggirano attorno al punto centrale: i partecipanti riportano livelli lievemente inferiori nella dimensione della dissonanza emotiva (=3.94), e lievemente maggiori in quella relativa allo sforzo emotivo (=4.2). Ciò significa che percepiscono minore dissonanza emotiva tra le emozioni vissute e quelle che dovrebbero provare, ma si sforzano più della media per riuscire a controllarle e allinearle con quelle che sono le norme emozionali che governano la relazione con il cliente.

Per quanto riguarda il fenomeno del workaholism, lo strumento utilizzato presenta una scala di risposta a 4 punti, il cui punto medio corrisponde a 2.5. Le medie ottenute dalle risposte risultano essere leggermente al di sopra del punto centrale. In particolare, i partecipanti riportano livelli di lavoro eccessivo pari a 2.94, il che significa che dedicano mediamente una quantità eccessiva di tempo allo svolgimento dell'attività lavorativa. Il campione riporta anche un livello leggermente sopra la media di lavoro compulsivo (=2.7), il che rappresenta una tendenza a pensare compulsivamente al proprio lavoro anche fuori dall'orario di operatività. Infine, il fenomeno del workaholism risulta essere presente con un valore superiore alla media e pari a 2.82, il che denota una tendenza dei partecipanti a investire molte energie e molto tempo della loro vita nelle attività lavorative, una tendenza al pensiero costante, una riluttanza a staccarsi fisicamente e mentalmente dal lavoro.

In conclusione, sono state analizzate le medie delle risposte ottenute dai partecipanti ai quesiti relativi alla soddisfazione per la propria vita e per il proprio lavoro. La scala di risposta è a 10 punti, da un punto minimo di 1 a uno massimo di 10, il cui punto medio è fissato a 5.5. I partecipanti riportano un livello superiore al punto centrale per la qualità del lavoro che svolgono e della vita in generale, dal momento che le medie delle risposte a questi quesiti corrispondono a 6.67 per la propria mansione e 6.9 per la vita.

Strumento	N°Item	Scala di risposta	Minimo	Massimo	Media	DS	$\alpha$
MBI: Esaurimento Emotivo	9	0-6	7	51	24.38	10.2	.81
MBI: Depersonalizzazione	5	0-6	0	27	11.83	5.48	.60
MBI: Realizzazioni e personale	8	0-6	12	47	30.65	6.69	.71
PSS	10	0-4	.20	3.4	2.02	.675	.84
WFC	12	1-5	1	5	3.04	1.02	.93
HEL: Dissonanza Emotiva	11	1-7	1.45	6.61	3.94	1.27	.89
HEL: Sforzo Emotivo	7	1-7	1.3	7	4.2	1.03	.67
DUWAS: Lavoro Eccessivo	5	1-4	1.2	4	2.94	6.44	.73
DUWAS: Lavoro Compulsivo	5	1-4	1.4	4	2.7	6.02	.61
DUWAS: Workaholism	10	1-4	1.6	4	2.82	5.56	.79
MSQ: Sod. Intrinseca	12	1-5	1	5	3.37	.86	.85
MSQ: Sod. Estrinseca	5	1-5	0	5	2.62	1.33	.86
MSQ: Sod. Lavorativa Generale	3	1-5	.75	5	3.15	.91	.91
Sod. Lavoro	1	1-10	2	10	6,67	2,09	
Sod. Vita	1	1-10	1	10	6,9	2,08	

Tabella 2. Attendibilità, medie e deviazioni standard delle scale del questionario.



#### 4.4 Analisi delle correlazioni

Per prima cosa, sono state calcolate le correlazioni tra le diverse scale. Lo scopo della procedura è quello di indagare l'esistenza e la forza dell'associazione tra una scala del questionario e tutte le altre alla volta, e che sia è significativamente diversa da 0. A pagina 67 viene riportata una tabella che contiene i coefficienti di correlazione e di significatività, cioè la soglia che determina se un risultato può essere considerato statisticamente significativo.

I livelli di significatività di riferimento sono fissati al 5% oppure all'1% ( $p < .05$ ;  $p < .01$ ).

Le associazioni tra le varie scale del questionario sono risultate quasi tutte significative con un  $p < .05$  oppure  $\alpha < .01$ . Ad esempio, la correlazione tra la sottoscala del MBI relativa alla depersonalizzazione e quella riguardante lo sforzo emotivo non è significativa ( $r = .090$ ;  $p = .374$ ), e anche quella con la soddisfazione generale per la vita ( $r = -.155$ ;  $p = .123$ ). In questo ultimo caso, si può notare che il coefficiente di correlazione ha segno negativo, ciò significa che se fossero correlate significativamente, all'aumentare di una delle due variabili, come la depersonalizzazione, corrisponderebbe il diminuire della seconda, la soddisfazione generale per la propria vita.

Anche la relazione tra la scala di workaholism e quella di soddisfazione intrinseca per il proprio lavoro non sono correlate significativamente ( $r = .156$ ;  $p = .122$ ). Un altro esempio di associazioni non statisticamente rilevanti riguarda quella tra la dimensione del MBI relativa alla realizzazione personale e quella del DUWAS relativa al lavoro compulsivo ( $r = -.104$ ;  $p = .302$ ). Questi sono solo alcuni casi di associazioni non significative tra le scale che troviamo all'interno del questionario.

Dall'analisi delle correlazioni tra le diverse scale del questionario risultano alcune associazioni molto forti tra alcuni costrutti approfonditi nei capitoli teorici precedenti, ad esempio le sottoscale del MBI relative all'esaurimento emotivo e alla depersonalizzazione ( $r = .709$ ;  $p = .000$ ). Altre associazioni interessanti riguardano il fenomeno del workaholism: sia la singola dimensione del lavoro

eccessivo che il fenomeno di workaholism in generale sono fortemente connessi al conflitto tra sfera lavorativa e sfera privata di vita ( $r=.694$ ;  $p=.000$  e  $r=.704$ ;  $p=.000$ ). È possibile che la quantità di ore trascorse al lavoro e il fatto di pensare costantemente a questioni di lavoro possa influire sulla probabilità di vivere situazioni di conflitto tra le richieste/necessità lavorative e quelle di vita privata o provenienti dal contesto familiare. Inoltre, è emerso che la scala che indaga il workaholism in generale abbia una solida relazione con le sue sottoscale WE e WC ( $r=.900$ ;  $p=.000$  e  $r=.886$ ;  $p=.000$ ).

Infine, come riportato in tabella, si nota come la relazione più forte tra tutte quelle analizzate riguardi la scala MSQ-short. Infatti, la dimensione di soddisfazione lavorativa in generale è connessa a quella intrinseca con un indice pari a  $.911$  ( $p=.000$ ), e potrebbe suggerire come il grado di soddisfazione per la propria mansione sia in larga parte associato agli aspetti caratteristici, come ad esempio la possibilità di fare qualcosa in cui usare le proprie abilità.

Tra tutti gli indici di significatività che denotano l'effettiva presenza di una relazione tra variabili, inferiori alla soglia fissata all'1%, sono quattro i casi in cui è stato rispettato il *cut-off* pari a  $p<0,05$ . Nello specifico, si fa riferimento alla correlazione tra la sottodimensione della scala HEL riguardante lo sforzo emotivo, e quella circa l'esaurimento emotivo del MBI; la correlazione tra la sottoscala del MBI che indaga la realizzazione personale e quella circa la tendenza a lavorare eccessivamente della DUWAS. La scala relativa al conflitto lavoro-famiglia è invece scarsamente associata sia alla dimensione relativa allo sforzo emotivo, che a quella relativa alla soddisfazione lavorativa intrinseca del MSQ-short, pur rispettando il valore soglia di  $p<.05$ .

Riporto nella pagina successiva la tabella relativa agli indici di correlazione tra le singole scale del questionario.

	MBI_EE	MBI_DP	MBI_PA	PSS Totale	WFC Totale	HEL_ED	HEL_EE	WE	WC	Workaholism	Soddi.lavorativa_ Intrinseca	Soddi.lavorativa_ Estrinseca	Soddi.lavorativa_ Generale	Sodd_lavoro	Sodd_vita
MBI_EE	Correlazione di Pearson	--													
MBI_DP	Correlazione di Pearson	,709** --													
	Sign. (a due code)	0,000													
MBI_PA	Correlazione di Pearson	-,483**	-,431** --												
	Sign. (a due code)	0,000	0,000												
PSS_Totale	Correlazione di Pearson	,512**	,414**	-,544** --											
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000											
WFC_Totale	Correlazione di Pearson	,714**	,685**	-,343**	,538** --										
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000										
HEL_ED	Correlazione di Pearson	-,551**	-,541**	,561**	-,490**	-,553** --									
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000									
HEL_EE	Correlazione di Pearson	,200*	0,090	0,047	0,137	,232*	-,289** --								
	Sign. (a due code)	0,046	0,374	0,646	0,176	0,020	0,004								
WE	Correlazione di Pearson	,574**	,534**	-,215*	,421**	,694**	-,349**	0,178 --							
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,032	0,000	0,000	0,077								
WC	Correlazione di Pearson	,352**	,350**	-,104	,401**	,560**	,308**	,595** --							
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,302	0,000	0,000	0,002	0,000							
Workaholism	Correlazione di Pearson	,521**	,498**	-,181	,461**	,704**	,270**	,900**	,886** --						
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,072	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000						
Soddi.lavorativa_ Intrinseca	Correlazione di Pearson	-,438**	-,305**	,544**	-,401**	-,253*	,407**	-,027	-,027	-,027	-,027	-,027	-,027	-,027	-,027
	Sign. (a due code)	0,000	0,002	0,000	0,000	0,011	0,000	0,120	0,229	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122
Soddi.lavorativa_ Estrinseca	Correlazione di Pearson	-,531**	-,466**	,477**	-,464**	-,517**	,538**	-,014	-,417**	-,362**	-,437**	-,647** --			
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,891	0,000	0,000	0,000	0,000			
Soddi.lavorativa_ Generale	Correlazione di Pearson	-,545**	-,418**	,559**	-,476**	-,431**	,529**	-,059	-,328**	-,275**	-,338**	-,911**	-,883** --		
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,006	0,001	0,000	0,000	0,000		
Sodd_lavoro	Correlazione di Pearson	-,502**	-,358**	,470**	-,392**	-,421**	,555**	-,075	-,203*	-,087	-,219*	,665**	,585**	-,738** --	
	Sign. (a due code)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,081	0,042	0,062	0,029	0,000	0,000	0,000	0,000
Sodd_vita	Correlazione di Pearson	-,324**	-,045	,462**	-,506**	-,337**	,501**	-,040	-,073	-,091	-,049	,275**	,320**	-,450** --	
	Sign. (a due code)	0,001	0,123	0,000	0,000	0,001	0,000	0,696	0,096	0,370	0,138	0,006	0,001	0,001	0,000

Ricordiamo che per quanto riguarda la provincia di provenienza, la variabile è stata successivamente ricodificata in “Nord” e “Sud”, ed è stata esaminata come semplice indice descrittivo del campione.

Procediamo con ordine e prendiamo in considerazione la prima variabile: l'età. Abbiamo visto come il campione ottenuto conti un numero totale di 100 partecipanti rispondenti, il cui *range* di età va da un minimo di 18 ad un massimo di 67 anni (media= 30,78; deviazione standard= 11,61). Dall'elaborazione dei dati emerge una sola correlazione che rispetta la soglia di significatività fissata ad  $p=.01$ , ed è la scala PSS, la quale indaga la percezione del vivere situazioni stressanti è associata negativamente all'età ( $r=-.349$ ;  $p=.000$ ). I coefficienti di correlazione relativi alle altre scale non sono invece risultati significativi.

Per quanto riguarda il genere, si è fatto ricorso al test t di Student per campioni indipendenti<sup>2</sup>.

In riferimento a questa variabile, l'intento è stato quello di esplorare una possibile differenza di punteggi tra maschi e femmine e le diverse scale che compongono il questionario. Dall'elaborazione dei dati emergono tre differenze statisticamente significative ( $p<.05$ ) nei punteggi ottenuti dai due gruppi di partecipanti. Le donne che hanno risposto al questionario di ricerca hanno totalizzato in media punteggi significativamente maggiori rispetto ai maschi nelle scale relative alla percezione dello stress, e in tutte e tre le dimensioni della scala DUWAS, cioè la tendenza al lavoro eccessivo, compulsivo e quindi al fenomeno del workaholism.

Indipendentemente dal fatto che la differenza tra le medie sia risultata statisticamente significativa oppure no, si può andare a calcolare un indice

---

<sup>2</sup> Questa tipologia di test ci permette di confrontare le medie di due gruppi tra loro indipendenti per determinare se la differenza osservata tra di loro è reale o dovuta al caso. Il test non riguarda quindi le correlazioni tra variabili, e pertanto non restituisce un coefficiente r di Pearson.

chiamato  $D$  di Cohen<sup>3</sup> o *effect size*, il quale ci informa della grandezza dell'effetto. In base ai valori che questo indice può assumere, viene decretato in che livello è presente la differenza tra i gruppi: se  $d < .2$  viene considerato "basso"; se  $.5 < d < .8$  viene considerato "moderato"; se  $d > .8$  l'effetto è "grande". Dall'analisi dei nostri dati non emergono indici particolarmente elevati, il che porta ad affermare che, sebbene esistano delle differenze tra le medie dei punteggi ottenuti dalle femmine e dai maschi del campione nelle scale sopra elencate, la variabile di genere non ha un effetto molto forte nel determinarle.

Il t test non è stato utilizzato solo in riferimento alla variabile di genere, ma anche per esplorare eventuali differenze di punteggi basate sul titolo di studio conseguito. All'interno del questionario sono state proposte varie opzioni di risposta al quesito relativo al titolo di studio, che sono state in seguito raggruppate in due gruppi per rendere più scorrevole l'analisi dei dati ottenuti. Quindi, con questo secondo t test si è andati a rilevare eventuali differenze nelle medie dei punteggi ottenuti dal gruppo denominato "Senza Laurea", che raggruppa quindi i partecipanti che hanno completato la scuola primaria, la scuola secondaria di primo grado o di secondo grado, e "Con Laurea", che include coloro che hanno concluso il percorso di laurea triennale, magistrale oppure un master.

Dalla restituzione dei risultati si può notare come i due gruppi abbiano ottenuto dei punteggi medi statisticamente diversi, che rispettano quindi la soglia di significatività ( $p < .05$ ), in una sola scala del questionario, ovvero quella di realizzazione personale contenuta nel MBI. I partecipanti inclusi nel sottogruppo "Senza Laurea" riportano livelli mediamente superiori di gratificazione personale dal proprio lavoro.

---

<sup>3</sup> Fornisce una valutazione della dimensione dell'effetto a prescindere dalla significatività statistica del test t relativo al confronto tra le due medie, il quale dipende dalla numerosità del campione (se il campione è grande risulta significativa anche una piccola differenza, mentre se il campione è piccolo risulta significativa solo una grande differenza). I suoi valori possono anche essere negativi poiché dipendono dalla differenza tra le due medie (se la prima è inferiore alla seconda il segno sarà negativo), e possono anche essere maggiori di 1.

Passiamo ora ad analizzare le relazioni tra i punteggi ottenuti alle diverse scale del questionario e le variabili demografiche per le quali non è stato possibile applicare il t test, ma che hanno richiesto l'applicazione dell'analisi univariata della varianza, anche detta ANOVA.<sup>4</sup>

In questo primo blocco, prendiamo in considerazione la variabile "Tipologia di contratto", la quale ricordiamo racchiude diversi livelli:

- Contratto a tempo determinato (n=27);
- Contratto a tempo indeterminato (n=36);
- Contratto stagionale (n=37).

Dall'elaborazione dei dati emerge che il tipo di contratto con cui i partecipanti sono stati assunti non ha prodotto effetti significativi nell'influenzare i punteggi alle scale del questionario, tranne che per la dimensione relativa al lavoro eccessivo della scala DUWAS. La totalità del campione ha ottenuto un punteggio medio pari a 2.94, molto vicino al punto medio della scala di risposta di 3. Il valore di F è risultato significativo ( $p < .05$ ;  $p = .005$ ), quindi si prosegue all'elaborazione dello studio post-hoc. Si nota come coloro che hanno indicato di essere assunti con un contratto determinato abbiano totalizzato un punteggio medio più alto degli altri, precisamente pari a 3.1, mentre quelli assunti con un contratto stagionale abbiano una media inferiore nella tendenza a lavorare eccessivamente (=2.67).

---

<sup>4</sup> La ANOVA viene usata quando si ha un'unica variabile indipendente, o fattore, e si vuole verificare se diversi livelli di tale fattore abbiano un effetto misurabile su una variabile dipendente. Sostanzialmente, quando dobbiamo elaborare le differenze tra due medie campionarie possiamo utilizzare il t test, mentre dobbiamo optare per la ANOVA nel caso di più medie campionarie, e per rilevare eventuali fonti di variazione oltre a quella prodotta dal fattore. La ANOVA si basa sul test F per il confronto di due varianze, che valuta l'effetto complessivo della variabile sui diversi punteggi ottenuti. Il valore dovrebbe aggirarsi attorno a 1, ma può essere maggiore di 1 in base alle varianze che vengono prese in considerazione. Se il valore di F è significativo viene condotta un'analisi post-hoc, che confronta a coppie le varie categorie, e consente di capire quali categorie siano diverse, ovvero quali caratteristiche siano associate a medie differenti sulla scala.

Si può quindi affermare che la variabile “Tipologia di contratto” abbia avuto un effetto significativo nell’influenzare i punteggi ottenuti alla scala WE della DUWAS.

L’analisi della varianza è stata utilizzata anche per verificare quali potessero essere gli effetti dello status familiare sulle risposte agli item del questionario.

Ricordiamo che ai partecipanti veniva richiesto di indicare quale fosse la loro situazione familiare tra tre opzioni disponibili:

- Single (n=56);
- Coniugato (n=32);
- Con figlio/i (n=12).

Anche in questo caso, una volta conclusa la ANOVA si è andati a verificare la significatività dei coefficienti F per le singole scale. Sono solo due le scale per le quali le differenze in termini di varianza spiegata sono risultate statisticamente significative tra i vari livelli della variabile “status familiare”. Per quanto riguarda la scala PSS, relativa alla percezione delle situazioni stressanti, la totalità del campione ha riportato un punteggio medio pari a 2.02, che è appena oltre il punto medio della scala di risposta che corrisponde a 2. Il valore di F è significativo ( $p < .05$ ;  $p = .054$ ), per cui è stato condotto lo studio post-hoc per capire quali categorie fossero associate a medie diverse sulla scala.

Nello specifico, è emerso che i partecipanti single hanno totalizzato una media più elevata rispetto agli altri, precisamente pari a 2.16, mentre quelli con uno o più figli percepiscono meno di trovarsi in una situazione stressante ( $= 1.66$ ).

La seconda scala è invece quella relativa al livello di soddisfazione generale per la propria vita, che appunto chiedeva di indicare il livello di gratificazione per la propria situazione da un minimo di 1 a un massimo di 10. Generalmente, il campione ha riportato un punteggio discreto di soddisfazione pari a 6.9. Anche in questo caso il valore di F è risultato statisticamente significativo ( $p < .05$ ;  $p = .123$ ). Nello specifico, dal post-hoc si nota come i partecipanti con uno o più figli abbiano segnalato livelli medi di soddisfazione più alti rispetto agli altri

(=7.75), come ad esempio i partecipanti single, che riportano un livello minore, pari a 6.41.

In sintesi, le differenze dei punteggi dei tre sotto-gruppi del campione, suddivisi in base alla variabile "Situazione familiare", sono risultate statisticamente significative ( $p < .06$ ) in relazione alle scale PSS e Soddisfazione di vita. I partecipanti single percepiscono in media la propria situazione come stressante, e un minore livello di gratificazione dalla propria vita; viceversa, i partecipanti con uno o più figli percepiscono la propria situazione come meno stressante, e un maggiore livello di soddisfazione di vita.



## CONCLUSIONE

La tesi presentata ha quindi raggiunto il suo obiettivo principale, ovvero quello di presentare e approfondire quelle che sono le possibili conseguenze derivanti dal ricoprire un ruolo lavorativo all'interno del settore turistico.

Il questionario di ricerca realizzato ha preso in esame alcuni fenomeni e costrutti psicologici che in letteratura sono stati riconosciuti come connessi più o meno intensamente alle mansioni a contatto con il cliente. Precisamente, sono stati indagati: il burnout, la percezione dei propri livelli di stress, il conflitto tra sfera di vita lavorativa e privata/familiare, il lavoro emotivo, il workaholism e la soddisfazione lavorativa. Inoltre, sono state inserite due scale conclusive per sondare i livelli generali di soddisfazione per la propria vita e per il proprio lavoro dei partecipanti.

In particolare, l'analisi si è concentrata sui livelli relativi al burnout, al lavoro emotivo e al workaholism riportati dai partecipanti coinvolti nella ricerca. Hanno riportato in media dei livelli leggermente sopra la media in tutte queste scale. I partecipanti sembrano essere moderatamente esauriti dal punto di vista emotivo, percepiscono più distacco e depersonalizzazione sul lavoro rispetto alla media, ma allo stesso tempo maggiori livelli di realizzazione personale rispetto alla media. Per quanto riguarda il costrutto relativo al lavoro emozionale, la media dei punteggi ottenuti si aggira attorno al punto centrale. I partecipanti riportano livelli lievemente inferiori nella dimensione della dissonanza emotiva, e lievemente maggiori in quella relativa allo sforzo emotivo. Questo significa che percepiscono minore dissonanza emotiva tra le emozioni vissute e quelle che dovrebbero provare, ma allo stesso si sforzano più della media per riuscire sia a controllarle che allinearle con quelle dettate dalle norme emozionali che governano le interazioni con i clienti. Il terzo costrutto d'interesse è il workaholism. I partecipanti riportano dei livelli leggermente sopra la media in tutte le dimensioni del fenomeno, perciò dimostrano di dedicare mediamente una quantità eccessiva di tempo alle attività lavorative, e di pensare compulsivamente a questioni lavorative anche al

di fuori del proprio turno. In sostanza, i partecipanti investono una quantità di energie e tempo maggiore della media nel proprio lavoro, tendono a sviluppare pensieri e preoccupazioni costanti relativi ad esso, dal quale sono riluttanti a disconnettersi fisicamente e mentalmente.

Per quanto riguarda i risultati ottenuti dall'analisi delle correlazioni tra queste tre scale evidenziano due associazioni molto forti: una tra la dimensione della depersonalizzazione e quella relativa al lavoro eccessivo; l'altra tra il fenomeno del workaholism e il conflitto lavoro-famiglia. Quest'ultima è particolarmente interessante, e suggerisce come la quantità di ore trascorse al lavoro e di pensieri compulsivi relativi a questioni lavorative possa influire sulla probabilità di vivere situazioni di conflitto tra le richieste/necessità lavorative e quelle della sfera extralavorativa.

Per concludere l'interpretazione dei dati relativi ai costrutti esaminati, le variabili demografiche non sembrano avere un ruolo determinante e fondamentale nel differenziare i diversi livelli delle variabili psicologiche considerate. Ad ogni modo, per quanto riguarda il genere, le donne riportano livelli più alti nella variabile di workaholism; coloro che rientrano nella categoria "Senza laurea" mostrano livelli maggiori di gratificazione personale; e coloro che sono assunti con un contratto a tempo determinato sviluppano una tendenza maggiore al lavoro eccessivo.

La ricerca è stata condotta non senza difficoltà. Innanzitutto, i partecipanti che potevano compilare il questionario dovevano soddisfare un requisito fondamentale: aver lavorato in passato o essere assunti al momento della compilazione all'interno del settore turistico. Il fatto di rientrare in uno specifico ambito lavorativo, seppur ricco di ruoli e mansioni differenti, ha ristretto il bacino dei possibili partecipanti. Inoltre, non essendo un disegno di ricerca sperimentale, è stato difficile non saltare a conclusioni di relazioni di causa-effetto durante l'interpretazione dei dati relativi alle variabili, e limitarsi solo all'analisi delle associazioni.

Sarebbe interessante eseguire nuovamente la ricerca, ma inserendo tra le variabili d'indagine anche quella relativa alla percezione della situazione pandemica, le cui conseguenze psicologiche, sociali ed economiche potrebbero

aver aggravato le condizioni di malessere psicofisico, oppure gli stati di insicurezza e instabilità lavorativa, soprattutto in un settore come quello turistico che è intrinsecamente instabile e legato alla stagionalità dei flussi turistici. Condurre più frequentemente analisi di questo genere avrebbe una serie di implicazioni pratiche preziose per l'evoluzione delle attività turistiche, in ottica di adattamento a quelle che sono le nuove richieste e necessità dei loro operatori. Nel tentativo di arrestare graduale crescita del tasso di disoccupazione nel settore dei servizi di cui si è parlato nel primo capitolo, potrebbe risultare utile progettare e applicare delle azioni di *job redesign* sulla base di quelli che sono gli stati psicologici ed emotivi del personale stesso.

## BIBLIOGRAFIA

Ainsworth, S., & Purss, A. (2009). Same time, next year? Human resource management and seasonal workers. *Personnel Review*, 38(3), 217–235.

Alarcon, G., Eschleman, K. J., Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: a meta-analysis. *Work Stress*, 23, 244–63.

Angeloni, S. (2021). L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1.

Ashforth, B.E. and Humphrey, R.H. (1993), Emotional labor in service roles: the influence of identity, *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.

Balducci, C., Cecchin, M., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. 2012. Exploring the relationship between workaholism and workplace aggressive behaviour: The role of job-related emotion. *Personality and Individual Differences*, 53, 629-634.

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.

Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H., Bosveld, W., Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: a five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 425–41.

Brotheridge, C. M., Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17–39.

Brotheridge, C. M., Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labor scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 365–379.

Burke, R. J., Wang, J. E. N. G., Koyuncu, M., & Fiksenbaum, L. (2009). Workaholic job behaviors among hotel managers in Beijing China: Potential antecedents and consequences. *ISGUC the Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 11(3), 11-26.

Bustreo, M., Micheletto, V., Quaratino, L., & Fiorentino, D. (2016). In viaggio verso la professione turistica. Competenze trasversali di successo tra domanda e offerta. *Turismo e Psicologia*, (2).

Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.

Chu, K. H. L., & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191.

Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873.

Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1994). Perceived stress scale. *Measuring stress: A guide for health and social scientists*, 10(2), 1-2.

Dall'Ara G. (2010). *PMI nel turismo. Un'opportunità per lo sviluppo*. Milano: Franco Angeli.

DECRETO LEGISLATIVO 23 maggio 2011, n. 79 "Codice della normativa statale in tema di ordinamento e mercato del turismo".

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.

Demma, C. (2021). Il settore turistico e la pandemia di Covid-19. *Note Covid*, 28.

Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of vocational behavior*, 66(2), 339-357.

Ercolani, A. P. e Perugini, M. (1997). *La Misura in Psicologia: introduzione ai test psicologici*. LED, Milano.

Eurostat (2016). *Statistics database*. European Commission.

Geng, Z., Liu, C., Liu, X., & Feng, J. (2014). The effects of emotional labor on frontline employee creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1046-1064

Gordon, S. E. (2021). The well-being and subjective career success of workaholics: An examination of hospitality managers' recovery experience. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102804.

Guidetti, G., Pedrini, G., & Zamparini, L. (2021). Assessing perceived job quality among seasonal tourism workers: The case of Rimini, Italy. *Tourism Economics*, 27(8), 1629-1649.

Gursoy, D., Sandstrom, J .K. (2016). An updated ranking of hospitality and tourism journals. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(1), 3-18. In: Lee, L., & Madera, J. M. (2019). A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2808-2826.

Han, S. J., Bonn, M. A., & Cho, M. (2016). The relationship between customer incivility, restaurant frontline service employee burnout and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 97-106.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart*. University of CA Press, Berkeley.  
In Lee, L., & Madera, J. M. (2019). A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2808-2826.

Huang, X., Dai, S., & Xu, H. (2020). Predicting tourists' health risk preventative behaviour and travelling satisfaction in Tibet: Combining the theory of planned behaviour and health belief model. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100589.

Karatepe, O. M., & Aleshinloye, K. D. (2009). Emotional dissonance and emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 349-358.

Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008b). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance: evidence from Northern Cyprus. *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126.

Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.

Kim, B. P., Murrmann, S. K., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.

Kim, T. T., Yoo, J. J. E., Lee, G., & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029-1046.

Kruml, S. M., & Geddes, D. (2000). Catching fire without burning out: Is there an ideal way to perform emotional labor. *Emotions in the workplace: Research, theory, and practice*, 177-188. In: Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192. In: Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.

Ledgerwood, C. E., Crofts, J. C., Everett, A. M. (1998). Antecedents of employee burnout in the hotel industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 31-44.

Lee, L., & Madera, J. M. (2019). A systematic literature review of emotional labor research from the hospitality and tourism literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(7), 2808-2826.

Maslach, C., Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.

Maeran, R. (2004). *Psicologia e turismo*. Roma: Laterza.

Mini, V. (2021). Turismo lento come risposta alla convivenza con il COVID-19. *Annali del turismo*, 107.



Morris, J. A., Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

Mudrack, P. E., (2006). Understanding workaholism: the case of behavioral tendencies. In: Burke, R.J. (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*. Edward Elgar Publishing, UK, pp. 108–128.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.

Netemeyer, R. G., Maxham III, J. G., & Pullig, C. (2005). Conflicts in the work–family interface: Links to job stress, customer service employee performance, and customer purchase intent. *Journal of marketing*, 69(2), 130-143.

Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. World Publishing Company. In: Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., & Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873.

Oliveira, A., Maia, M., Fonseca, M., & Moraes, M. (2021). Customer preferences and self-service technologies: hospitality in the pandemic context. *Anatolia*, 32(1), 165-167.

Pan, S. Y. (2018). Do workaholic hotel supervisors provide family supportive supervision? A role identity perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 59-67.

Robinson, B. E. 1998. *Chained to the desk: A guidebook for workaholics, their partners and children and the clinicians who treat them*. New York: New York University Press. In: Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L., Pui, S. Y., &

Baltes, B. B. (2016). All work and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism. *Journal of Management*, 42(7), 1836-1873.

Sánchez-Medina, A. J., Arteaga-Ortiz, J., Naumchik, R. M., & Pellejero, M. (2020). The intention to quit entrepreneurship in tourism SMEs: The effect of work addiction. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102400.

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

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., Jackson, S. E. (1996). The Maslach Burnout Inventory–General Survey. In MBI Manual, ed. C Maslach, SE Jackson, MP Leiter, pp. 19–26. *Palo Alto, CA: Consult. Psychol. 3rd ed.*

Schaufeli, W. B., Salanova, M. (2014). Burnout, Boredom and Engagement in the Workplace. *An Introduction to Contemporary Work Psychology*, 294-320.

Schaufeli, W. B., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009). Being driven to work excessively hard: The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-cultural research*, 43(4), 320-348.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2008). It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. *The long work hours culture: Causes, consequences and choices*, 203-226.

Spence, J. T., Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160–178.

Sussman, S., & Sussman, A. N. (2011). Considering the definition of addiction. *International journal of environmental research and public health*, 8(10), 4025-4038.

UNWTO (2001). The concept of sustainable tourism. In: Angeloni, S. (2021). L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*, 1.

Utkarsh, & Sigala, M. (2021). A bibliometric review of research on COVID-19 and tourism: Reflections for moving forward. *Tourism management perspectives*, 40, 100912.

Weber, K., Bradley, G. L., & Sparks, B. (2017). Stressor effects of negative online reviews on anger and burnout in the restaurant industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2847-2866.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1977). Minnesota Satisfaction questionnaire (short form). *Vocational Psychology Research, Manual for the minnesota satisfaction questionnaire, University of Minnesota*.

Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of tourism research*, 38(1), 27-51

Wright, T. A., Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 491–99. In Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201. In: Cheng, J. C., & Yi, O. (2018). Hotel employee job crafting, burnout, and satisfaction: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 78-85.

## SITOGRAFIA

<https://www.horeca.it/mondo-horeca-1>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/italian-factory/distretti/ripresadeliturismo.htm>

<https://www.money.it/reddito-cittadinanza-sospeso-mancanza-stagionali-perche-non-e-soluzione>

<https://www.ilpost.it/2022/06/17/ripensare-lavoro-stagionali/>

<https://www.ilgiorno.it/cronaca/lockdown-1.6111968>

<https://www.cdi.it/news/pandemia-qualita-vita-psicologia/>

<https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2020/index.html>

<https://www.lavoce.info/archives/72840/crisi-da-covid-i-settori-piu-e-meno-colpiti/>

<https://www.touringclub.it/news/come-sono-andate-le-vacanze-2021-degli-italiani>

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/turismo-in-italia-il-futuro-e-digitale>

[https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-2022-netta-ripresa-presenze-crescono-43percento-AEFg3FRB?refresh\\_ce=1](https://www.ilsole24ore.com/art/turismo-2022-netta-ripresa-presenze-crescono-43percento-AEFg3FRB?refresh_ce=1)

## **Appendice 1**

### **Il questionario**

Compilando questo questionario partecipi ad un progetto di ricerca nell'ambito delle tematiche della Psicologia del Lavoro e delle Organizzazioni.

Ti preghiamo di compilare il questionario esponendo in tutta libertà e spontaneamente le tue opinioni e i tuoi giudizi, dal momento che non esistono risposte giuste o sbagliate, ma tutte costituiranno autonome manifestazioni del tuo pensiero. Nel caso in cui non voglia rispondere a domande specifiche, puoi saltarle e passare alla domanda successiva. Inoltre, puoi ritirarti in qualunque momento dalla compilazione del questionario senza fornire alcuna spiegazione, ottenendo così il non utilizzo dei tuoi dati. Rispondendo al questionario dai automaticamente il consenso a trattare le sue risposte. La raccolta dei tuoi dati è finalizzata unicamente a scopi di ricerca scientifica ed il trattamento avverrà in completo anonimato, ai sensi delle vigenti leggi D. Lgs 196/2003 e UE GDPR 679/2016 sulla protezione dei dati. L'anonimato garantisce che le risposte fornite non consentano l'identificazione del rispondente.

La compilazione del questionario richiede circa 10 minuti.

Ti ringraziamo per la tua gentile collaborazione.

Per eventuali domande e/o informazioni potete scrivere al seguente indirizzo mail:

[giulia.massignani@studenti.unipd.it](mailto:giulia.massignani@studenti.unipd.it)

[martinavanheugten@studenti.unipd.it](mailto:martinavanheugten@studenti.unipd.it)

### **MBI - Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1981)**

Ti chiediamo ora di indicare con quale frequenza ti senti descritto/a da ognuna delle seguenti affermazioni. La scala di risposta va da 0 = Mai a 6 = ogni giorno

1. Mi sento coinvolta/o emotivamente nel mio lavoro.
2. Alla fine di una giornata lavorativa mi sento un oggetto.
3. Mi sento stanca/o sin dal mattino all'idea di dover affrontare un altro giorno di lavoro.
4. Mi immedesimo facilmente nei sentimenti dei miei clienti.
5. Mi accorgo di trattare alcuni clienti come degli oggetti.
6. Lavorare con le persone tutto il giorno per me è un vero stress.
7. Affronto molto bene i problemi dei miei clienti.
8. Mi sento consumata/o dal mio lavoro.
9. Mi sento positivamente influenzato dal vissuto degli altri nel mio lavoro.
10. Sono diventata/o più insensibile verso gli altri da quando faccio questo lavoro.
11. Mi preoccupa che questo lavoro mi stia indurendo.
12. Mi sento piena/o di energia.
13. Mi sento molto frustrata/o dal mio lavoro.
14. Non mi interessa quello che succede ai miei clienti.
15. Mi sembra di lavorare troppo.
16. Lavorare a diretto contatto con la gente è molto stressante.
17. Riesco facilmente a creare un'atmosfera rilassata con i miei clienti.
18. Mi sento esaurita/o dopo una giornata di lavoro a contatto con i clienti.
19. Ho avuto molte gratificazioni da questo lavoro.
20. Mi sento sul ciglio del baratro.
21. Nel mio lavoro affronto i problemi emotivi con molta calma.
22. Mi sembra che i clienti si sfoghino con me dei loro problemi.

### **PSS - Perceived Stress Scale (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1994)**

Le domande contenute in questa scala riguardano i tuoi sentimenti e pensieri durante l'ultimo periodo.

Per ogni domanda, ti chiediamo di indicare la tua risposta segnando la frequenza con cui ti sei sentito o hai pensato in un certo modo.

Nel rispondere, tieni presente che la scala di risposta è la seguente: 0=Mai; 1=Quasi mai; 2=A volte; 3=Abbastanza spesso; 4=Molto spesso.

Nell'ultimo periodo, con che frequenza:

1. Ti sei sentito/a turbato/a poiché è avvenuto qualcosa di inaspettato?
2. Hai avuto la sensazione di non essere in grado di avere controllo sulle cose importanti della tua vita?
3. Ti sei sentito/a nervoso/a o "stressato/a"?
4. Ti sei sentito/a fiducioso/a nella tua capacità di gestire i tuoi problemi personali?
5. Hai avuto la sensazione che le cose andassero come dicevi tu?
6. Hai avuto la sensazione di non riuscire a star dietro a tutte le cose che dovevi fare?
7. Hai avvertito di essere in grado di controllare ciò che ti irrita nella tua vita?
8. Hai sentito di padroneggiare la situazione?
9. Sei stato/a arrabbiato/a per cose che erano hai avuto la sensazione che le cose erano fuori dal tuo controllo?
10. Hai avuto la sensazione che le difficoltà si stavano accumulando a un punto tale per cui non potevi superarle?

### **Il Work-Family Conflict Scale (Netemayer et al., 1996)**

Per favore, indica il grado di accordo con ognuna delle affermazioni sottostanti.  
La scala di risposta va da 1 = Fortemente in disaccordo a 5 = Fortemente d'accordo

1. Il mio lavoro spesso è in conflitto con la mia vita familiare.
2. Dopo il lavoro, torno a casa troppo stanco per fare alcune delle cose che vorrei fare.
3. Sul lavoro ho tanto da fare che non ho tempo per i miei interessi personali.
4. Alla mia famiglia non piace quanto spesso mi preoccupa per il lavoro mentre sono a casa.
5. Dato che il mio lavoro è così impegnativo, a volte sono irritabile a casa.
6. Le richieste del mio lavoro rendono difficile essere rilassato tutto il tempo a casa.
7. Il mio lavoro richiede del tempo che, invece, vorrei spendere con la mia famiglia.
8. Il mio lavoro rende difficile essere il tipo di coniuge o genitore che vorrei essere.
9. Devo rimandare le cose che mi piace fare a causa delle esigenze legate al lavoro.
10. A causa di doveri legati al lavoro, ho spesso dovuto modificare i miei progetti personali.
11. La quantità di tempo che il mio lavoro prende, rende difficile assolvere i doveri familiari.
12. Il mio lavoro produce tensione che rende difficile adempiere ai miei obblighi personali.



### **Hospitality Emotional Labor Scale (Chu, Murrmann, 2006)**

Per favore, indica il grado di accordo con ognuna delle affermazioni sottostanti. La scala di risposta va da 1= Fortemente in disaccordo a 7= Fortemente d'accordo

1. Fingo di essere di buon umore quando interagisco con i clienti.
2. Fingo le emozioni che mostro quando ho a che fare con i clienti.
3. Indosso una maschera per esprimere le emozioni giuste per il mio lavoro.
4. Le emozioni che mostro ai clienti corrispondono a ciò che provo veramente.
5. Mi comporto in modo diverso da come mi sento veramente.
6. Metto in scena una recita per trattare in modo appropriato i clienti.
7. Le mie interazioni con i clienti sono molto robotiche.
8. Mostro emozioni che in realtà non provo.
9. Devo nascondere i miei veri sentimenti quando ho a che fare con i clienti.
10. Sento davvero le emozioni che ho bisogno di mostrare per fare bene il mio lavoro.
11. Mostro ai clienti gli stessi sentimenti che provo dentro di me.
12. Cerco di cambiare i miei sentimenti reali per far sì che corrispondano a quelli che devo esprimere ai clienti.
13. Quando lavoro con i clienti cerco di creare alcune emozioni in me che presentano l'immagine che la mia azienda desidera.
14. Penso a cose piacevoli quando mi sto preparando per il lavoro.
15. Quando mi preparo per il lavoro dico a me stesso/a che sto per avere una buona giornata.
16. Cerco di sperimentare realmente le emozioni che devo mostrare quando interagisco con i clienti.
17. Mi impegno per richiamare i sentimenti che devo mostrare ai clienti.
18. Devo concentrarmi di più sul mio comportamento quando mostro un'emozione che in realtà non provo.

### **Dutch Work Addiction Scale-DUWAS (Schaufeli, Shimazu, & Taris, 2009)**

Indica il tuo grado di accordo o disaccordo con le seguenti affermazioni. La scala di risposta va da 1 = (Quasi) mai a 4 = (Quasi) sempre

1. Mi sembra di essere sempre di fretta, in corsa contro il tempo.
2. Sono molto occupato e metto troppa carne al fuoco.
3. Mi ritrovo a fare due o tre cose contemporaneamente.
4. Continuo a lavorare anche quando gli altri mi dicono di smettere.
5. Trascorro più tempo lavorando che stando con gli amici o dedicandomi ai miei hobby.
6. E' importante per me lavorare sodo anche quando non mi piace quello che sto facendo.
7. Spesso sento che c'è qualcosa in me che mi spinge a lavorare sodo.
8. Mi sento obbligato a lavorare sodo, anche quando non è piacevole.
9. Mi sento in colpa quando mi prendo una pausa dal lavoro.
10. E' difficile per me rilassarmi quando non sto lavorando.

### **Short Form MSQ - MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (Weiss et al., 1977)**

Ti chiediamo ora di indicare quanto sei soddisfatto/a di un aspetto del tuo lavoro. La scala di risposta va da 1 = non soddisfatto/a a 5 = estremamente soddisfatto/a

1. Essere in grado di tenersi occupato tutto il tempo.
2. La possibilità di lavorare da soli sul lavoro.
3. La possibilità di fare cose diverse di volta in volta.
4. La possibilità di essere "qualcuno" nella comunità.
5. Il modo in cui il mio capo gestisce i suoi/ suoi lavoratori.
6. La competenza del mio supervisore nel prendere decisioni.
7. Poter fare cose che non vanno contro la mia coscienza.

8. Il modo in cui il mio lavoro prevede un'occupazione stabile.
9. La possibilità di fare le cose per gli altri.
10. La possibilità di dire agli altri cosa fare.
11. La possibilità di fare qualcosa in cui uso le mie abilità.
12. Il modo in cui le politiche aziendali vengono messe in pratica.
13. il mio stipendio e la quantità di lavoro che svolgo.
14. Le possibilità di avanzamento in questo lavoro.
15. La libertà di esprimere il mio giudizio.
16. La possibilità di provare i miei metodi di fare il mio lavoro.
17. Le condizioni di lavoro.
18. Il modo in cui i miei colleghi vanno d'accordo.
19. La lode che ricevo per aver fatto un buon lavoro.
20. La sensazione di realizzazione che ricevo dal lavoro.

In una scala da 1 a 10 quanto ti consideri soddisfatto/a del tuo lavoro?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

In una scala da 1 a 10 quanto ti consideri soddisfatto/a della tua vita?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Ricordando che il questionario è completamente anonimo, ti chiediamo di inserire i seguenti dati:

- Se svolgi un lavoro nel settore turistico, indica il tipo di contratto:\*

- Indeterminato
- Determinato
- Stagionale

- Genere \*

*Contrassegnane solo uno.*

- Maschio
- Femmina
- Altro

- Età \* \_\_\_\_\_

- Provincia \* \_\_\_\_\_

- Titolo di studio \*

*Contrassegnane solo uno.*

- Laurea magistrale, master, dottorato
- Laurea triennale
- Diploma di maturità
- Diploma di licenza media
- Diploma di licenza elementare

- Situazione familiare \*

- Single
- Coniugato/a
- Con figlio/i