

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento Di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia  
Applicata - FISPPA

Corso di Laurea Triennale in  
SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE

CURRICOLO FORMAZIONE E SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE



Tesi di Laurea Triennale

I FATTORI DI RISCHIO DEL BURNOUT AI TEMPI DEL  
COVID 19: ASPETTI TEORICI E AMBITI D'INTERVENTO

BURNOUT RISK FACTORS AT THE TIME OF COVID 19:  
THEORETICAL ASPECTS AND AREAS OF INTERVENTION

Relatrice

Prof.ssa Alessandra Falco

*Laureanda Boz Irene*

*Matricola 1236771*

Anno Accademico 2021-2022

## Sommario

Introduzione.....	5
Capitolo 1: Lo strain lavorativo, il burnout e i fattori causali .....	7
1. Introduzione.....	7
2. Lo stress lavoro-correlato.....	7
2.1. Le diverse forme di strain .....	8
2.1.1. Le risposte fisiologiche.....	9
2.1.2. Le risposte psicologiche.....	9
2.1.3. Le risposte comportamentali .....	9
2.2. Eustress e strain positivo.....	10
3. Il burnout come forma di strain.....	10
3.1. I principali modelli.....	11
3.2. Approfondimento del modello di Maslach .....	14
3.3. I fattori psicosociali e organizzativi.....	15
3.3.1. Precarietà e insicurezza lavorativa.....	16
3.3.2. Intensità e carico di lavoro.....	16
3.3.3. Richieste emotive: l'emotional labor .....	17
3.3.4. Mutamenti demografici.....	17
3.3.5. Lavorare sempre e ovunque .....	17
3.3.6. Saliienza delle caratteristiche individuali .....	18
4. Il capitale psicologico, le strategie proattive e il Job crafting.....	18
Capitolo 2: I nuovi fattori di rischio del burnout durante la pandemia. La paura del Covid-19 e le interruzioni famiglia-lavoro.....	20
1. Introduzione.....	20
2. Costrutto 1: "Come la paura del Covid-19 può essere predittore del burnout?" .....	20
2.1. Studio A .....	21
2.2. Studio B.....	23
3. Costrutto 2: "Come le interruzioni della vita privata sulla vita lavorativa sono predittori del burnout?" .....	25
3.1. Studio C .....	26
3.2. Studio D .....	29
Capitolo 3: Il conflitto lavoro-famiglia e le proposte di interventi formativi .....	31

1. Introduzione.....	31
2. Il conflitto lavoro-famiglia.....	31
3. Rassegna degli studi sul distacco famiglia-lavoro .....	32
4. Intervento di action learning .....	35
5. Intervento basato sull'autocompassione .....	37
5.1. Studio 1 .....	37
5.2. Studio 2 .....	39
6. Intervento sulla consapevolezza .....	42
Conclusione.....	45
Bibliografia.....	47
Sitografia .....	49

## Introduzione

Il tema che ho deciso di trattare nel seguente elaborato è quello del burnout e in particolare i fattori di rischio connessi al fenomeno. Il burnout, richiamando la definizione data dall'OMS nel 2019 quando ha incluso il fenomeno nel ICD-11, è una sindrome concettualizzata come risultato di uno stress cronico sul posto di lavoro non gestito con successo. È caratterizzato da tre dimensioni: sentimenti di esaurimento, sentimenti di cinismo e ridotta efficacia professionale (World Health Organization, 2019).

Il presente elaborato si struttura in tre capitoli.

Nel primo capitolo, partendo da un'analisi di cos'è lo stress lavoro-correlato e le diverse forme di risposta individuale ad esso, mi soffermo poi sul burnout come forma particolare di strain. Tratto, innanzitutto, i principali modelli teorici che si sono occupati di studiare il fenomeno del burnout nel corso degli anni, riservando poi un paragrafo di approfondimento al modello elaborato da Maslach. Infine, riporto, con l'ausilio di un articolo del 2019 di Fraccaroli e Balducci, una visione sui possibili fattori causali socio-ambientali, lavorativi e individuali prima della pandemia da Covid-19. Il primo capitolo è propedeutico al secondo ed ha come obiettivo fornire al lettore un inquadramento teorico del concetto di burnout, delle varie teorie che si sono occupate di studiarlo e una prima visione sui possibili fattori causali, in modo che il lettore possa comprendere meglio quanto approfondito nel capitolo successivo.

Nel secondo capitolo concentro la mia attenzione su due costrutti che nel corso della pandemia da Covid-19 si sono mostrati correlati all'esaurimento emotivo, un aspetto chiave del fenomeno del burnout. I due costrutti che ho scelto di approfondire, portando a supporto di ciascuno due studi, riguardano come la paura del Covid e le interruzioni della vita privata su quella lavorativa possano essere correlate ad un esaurimento nella persona che li vive. L'obiettivo del secondo capitolo è quello di mostrare come i fattori di rischio del burnout si siano evoluti nel corso degli anni, in particolare dopo il Covid-19 e i cambiamenti nel mondo del lavoro che ha provocato.

Nel terzo capitolo ho scelto di approfondire uno dei due costrutti che ho sviluppato nel capitolo precedente, cioè il conflitto lavoro-famiglia. Riporto nel capitolo tre esempi di interventi di formazione messi in pratica (action learning, intervento basato sulla consapevolezza e intervento basato sull'autocompassione). Nell'ambito del terzo capitolo particolare attenzione è stata posta al ruolo della formazione nel favorire processi di conciliazione vita-lavoro.

I limiti della ricerca vengono discussi nella conclusione.

## **Capitolo 1: Lo strain lavorativo, il burnout e i fattori causali**

### **1. Introduzione**

La sindrome da burnout, che molto spesso oggi viene semplificata come un banale stress lavorativo, è un argomento sempre più presente nella nostra società post-moderna, poiché vi è stata un'esponenziale dilatazione dei tempi e dei ritmi della vita nelle società odierne, ma anche a causa dell'avvento della pandemia da Covid-19, la quale ha fatto affiorare un forte disagio psicologico presente in molti luoghi di lavoro. In questo capitolo tratterò dello stress lavoro-correlato approfondendo poi il costrutto di burnout. Mi soffermerò successivamente sui principali modelli che lo hanno trattato e sui fattori predisponenti alla formazione dello strain lavorativo. Infine, introdurrò le strategie proattive e il concetto di job crafting.

### **2. Lo stress lavoro-correlato**

Nel corso degli anni si sono succedute varie visioni per quanto riguarda lo stress lavorativo. Un primo tipo di approccio è quello tecnico in cui lo stress sul lavoro viene percepito come una caratteristica di uno stimolo ambientale che crea nell'individuo delle risposte psicologiche-fisiologiche indipendenti dalle caratteristiche dell'individuo, un semplice stimolo-risposta.

La seconda visione di stress è l'approccio fisiologico. L'esponente principale di questa visione è Selye, che sviluppa il modello della Sindrome Generale di Adattamento. Lo stress viene percepito come una forma di adattamento all'ambiente e si struttura in tre fasi:

- allarme: reazione di stress acuto in cui vengono mobilizzate le difese dell'organismo. Si tratta di una situazione di difesa di tipo biochimico, in essa sono compresi i fenomeni che si verificano quando l'agente stressante comincia a far sentire la sua azione sull'organismo;
- resistenza: l'organismo è impegnato a fronteggiare lo stressor, la reazione di stress è attiva, continua l'iperproduzione di cortisolo che se stabile nel tempo può dar luogo all'ultima fase;

- esaurimento: le difese crollano di fronte al protrarsi della situazione stressante.

Gli approcci tecnico e fisiologico non tenevano, però, in considerazione le differenze individuali di natura psicologica e di percezione che influenzavano gli adattamenti agli ambienti, il soggetto era passivo nella traduzione delle caratteristiche dello stimolo che provenivano dall'ambiente. Nella terza prospettiva, di tipo transazionale, invece, lo stress viene percepito come una risposta soggettiva agli stimoli (stressor) che derivano dall'ambiente. È il risultato di un processo che coinvolge l'individuo e che si articola in varie fasi, come sostengono Lazarus e Folkman (citati da Galliani, 2016):

- una valutazione primaria, tramite la quale la persona attribuisce ad uno stimolo esterno il significato di minaccia o di sfida per il proprio benessere;
- una successiva valutazione secondaria, con cui vengono individuate e attivate le risorse personali per fronteggiare tale minaccia o sfida. Questo secondo processo riguarda, ad esempio, le strategie cognitive e comportamentali di coping utilizzate dall'individuo per far fronte ad una fonte percepita di stress;
- una terza valutazione, successiva alla messa in atto delle strategie di coping, con la quale gli stimoli esterni vengono reinterpretati sulla base degli esiti delle strategie stesse.

## **2.1. Le diverse forme di strain**

I principali modelli sullo stress occupazionale descrivono lo strain come l'insieme delle risposte individuali di natura fisica, psicologica e comportamentale agli stressor ambientali.

Non mancano, però classificazioni alternative delle risposte di strain, come quella proposta da De Jonge e colleghi nel loro Demand-Induced Strain Compensation model (citati da Galliani, 2016). In questo modello le risposte di strain, gli stressor e le risorse personali vengono categorizzate in tre classi: cognitiva, emotiva e fisica. Un esempio di strain cognitivo è la riduzione delle capacità creative o di soluzione di problemi; l'esaurimento emotivo e l'ansia sono esempi nello strain

emotivo; infine, nella categoria dello strain fisico sono incluse tutte le conseguenze dello stress sulla salute fisica.

Nonostante i sistemi di classificazione dello strain possano differire tra loro, le forme che esso assume sono limitate. Possiamo, quindi, riferirci alla tradizionale differenziazione in risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali per presentare le principali conseguenze che lo stress occupazionale produce sulla salute e sul benessere dell'individuo.

### **2.1.1. Le risposte fisiologiche**

Fried, Rowland e Ferris individuano tre grandi categorie di indicatori fisiologici di strain: cardiovascolari (pressione sanguigna, attività cardiaca, livello di colesterolo), biochimici (catecolamine, cortisolo, acido urico) e gastrointestinali (soprattutto ulcere peptiche). In un'altra rassegna, Jex e Beehr si riferiscono a questi tre gruppi di sintomi differenziandoli in conseguenze dirette dello stress, quali il cancro, l'infarto o il diabete, e in effetti indiretti, come l'abitudine al fumo.

### **2.1.2. Le risposte psicologiche**

Sono le risposte comunemente più studiate nella ricerca sullo stress occupazionale, in particolare la misura di strain psicologico più frequentemente studiata è l'insoddisfazione lavorativa. Cooper definisce lo strain proprio in termini di insoddisfazione lavorativa, oltre che di salute fisica e psicologica. Jackson e Schuler individuano altre risposte psicologiche direttamente legate all'esperienza lavorativa tra cui l'impegno verso l'organizzazione, il coinvolgimento nei confronti del lavoro e l'intenzione di lasciare il lavoro (citati da Galliani, 2016). Per quanto riguarda, invece, gli effetti dello stress occupazionale sulla salute psicologica, i costrutti maggiormente studiati sono la tensione/ansietà, la fatica cronica o patologica, la depressione, la riduzione dell'autostima e della fiducia in sé stessi, l'esaurimento emotivo, la depersonalizzazione, il burnout.

### **2.1.3. Le risposte comportamentali**

Le risposte comportamentali agli stressor lavorativi sono state categorizzate secondo diverse tipologie. Jackson e Schuler individuano misure oggettive di



strain, tra cui l'assenteismo e il calo della produttività, e misure soggettive, come l'auto e l'eterovalutazione della performance. Jex e Beehr, invece, differenziano i comportamenti in due tipi: quelli significativi per l'organizzazione, con un impatto diretto sul suo funzionamento (la riduzione della performance, il turnover, l'assenteismo) e i comportamenti significativi per l'individuo, relativi alla sua salute personale e che hanno effetti indiretti sulla prestazione lavorativa (l'abuso di alcool, di tabacco e di altre sostanze psicoattive, o altri comportamenti autolesivi). Infine, Kahn e Byosiere distinguono le risposte comportamentali fra quelle centrate sul lavoro e quelle centrate sull'individuo. Le prime si suddividono in tre classi: comportamenti nocivi nei confronti del ruolo lavorativo (riduzione dei livelli di performance, errori e incidenti); comportamenti legati all'abbandono del lavoro (assenteismo, prepensionamento, licenziamento) e comportamenti aggressivi (vandalismo, furti, diffusione di calunnie, azioni controproducenti verso l'organizzazione). Il secondo tipo di risposte include comportamenti dannosi per la vita privata, come divorzi, interruzioni di amicizie e di relazioni sociali, e comportamenti autolesivi, come l'abuso di sostanze (Galliani, 2016).

## **2.2. Eustress e strain positivo**

Selye fu il primo a supporre l'esistenza di una forma di stress positiva per l'organismo e a denominarla eustress. Nella sua teorizzazione della Sindrome Generale di Adattamento, l'autore concepisce lo stress come un processo di adattamento dell'individuo all'ambiente e individua sia nell'eccesso che nella carenza di stimoli possibili situazioni stressogene. L'eustress deriva da una valutazione soggettiva degli stressor come sfide piuttosto che minacce, è una risposta adattiva che rende l'organismo in grado di interagire in modo adeguato con l'ambiente. Questa valutazione in positivo può derivare dall'adozione di strategie di coping che si sono rilevate efficaci (Galliani, 2016).

## **3. Il burnout come forma di strain**

Nonostante il burnout sia un costrutto autonomo nell'ambito della letteratura sul disagio lavorativo esso viene tradizionalmente incluso nella teoria sullo stress occupazionale.

Galliani (2016) richiamando i contributi di Borgogni e Consiglio del 2005, offre una schematizzazione delle differenze tra i due costrutti. Le due autrici isolano tre importanti peculiarità del burnout: in primo luogo, a differenza del quadro psico-fisiologico associato allo stress, il burnout si caratterizza in termini psicologici ed emotivi; in secondo luogo, il burnout presuppone sempre un processo a lungo termine, mentre lo stress può limitarsi ad una risposta momentanea; in terzo luogo, se lo strain può derivare da fattori di stress lavorativi e manifestarsi in diverse forme a livello di comportamento organizzativo, il burnout comprende necessariamente una componente legata alle relazioni interpersonali, almeno nei risultati del processo.

### **3.1. I principali modelli**

Le principali definizioni e i più accreditati modelli del burnout lo considerano come un insieme di risposte psicologiche a determinati stressor organizzativi, dunque, una forma specifica di strain.

La ricerca sul burnout è iniziata negli Stati Uniti negli anni 70 dagli studi di Freudenberger e Maslach (citati da Maslach, 2017). All'inizio questa sindrome non aveva nome, ed era raramente riconosciuta. Le prime ricerche si sono orientate sulla descrizione del fenomeno come un probabile pericolo per le persone che lavorano nei servizi umani e nelle occupazioni di assistenza. Poiché i primi studiosi derivavano dalla psicologia sociale e clinica, le idee che provenivano da essi si focalizzavano sui processi di attribuzione, le relazioni interpersonali, la motivazione, le emozioni e i disturbi psicologici come la depressione professionale.

Secondo Cherniss il burnout è un processo transazionale e riprendendo la teoria della "Sindrome generale di adattamento" proposta da Seyle, ne individuò tre fasi:

- fase dello stress, caratterizzata da un disequilibrio in eccesso o in difetto tra le risorse disponibili e le richieste provenienti dall'esterno o dall'interno (i propri bisogni, valori, obiettivi). In questa fase l'individuo tenta di adattarsi alla situazione attraverso l'uso intenso delle proprie risorse psicofisiche, provocando un progressivo esaurimento emotivo e una successiva demotivazione rispetto al proprio ruolo professionale;

- fase della crisi interiore o tensione emotiva (strain), caratterizzata da ansia, nervosismo, affaticamento ed esaurimento nella quale l'individuo cerca di difendersi dalla situazione negativa creatasi;
- fase della difesa, che consiste nella conseguente modifica del comportamento e degli atteggiamenti, come la tendenza a trattare gli altri in modo meccanico e distaccato o una preoccupazione cinica circa la gratificazione dei propri bisogni.

Le conseguenze del burnout possono manifestarsi secondo l'autore in vari modi: sintomi fisici (come disturbi gastrointestinali, alterazioni del sonno), sintomi psicologici (come pessimismo, demoralizzazione, ecc.), reazioni comportamentali sul lavoro (come ritardi frequenti, cinismo, assenteismo, cambiamenti dell'atteggiamento nei confronti degli utenti quali freddezza, distacco). Quindi, questo fenomeno va a peggiorare la qualità di vita fisica e psicologica del soggetto. Questo modello teorico ha ricevuto diverse conferme ma la definizione di burnout che propone può essere considerata troppo generale e ampia, poichè includendo fra gli esiti del processo tanti cambiamenti di atteggiamento, rischia di confondere il burnout con una concezione generica di strain, non cogliendone la specificità e l'unicità.

Un altro modello è quello elaborato da Edelwich e Brodsky nella quale vengono identificati quattro stadi progressivi che caratterizzano l'evoluzione del burnout:

- stadio dell'entusiasmo: agli inizi gli operatori sono motivati all'esercizio della propria professione poichè percepiscono ed esaltano esclusivamente i lati positivi della stessa, diventando ignari delle difficoltà e dei lati negativi o scomodi del lavoro;
- stadio della stagnazione: in questo stadio il soggetto giunge alla scoperta che i risultati del proprio impegno lavorativo sono incerti e difficili da cogliere. Ciò porta a uno smorzamento dell'entusiasmo e a sentimenti di stallo e di noia, oltre che a preoccupazioni per la propria carriera. Se le problematiche emergenti in questa fase vengono affrontate in modo positivo è possibile che questo stadio venga superato senza troppi danni, viceversa se non viene adeguatamente affrontato porta alla fase successiva;

- stadio della frustrazione: emergono rabbia e delusione per la differenza tra le aspettative e la realtà, insieme alla consapevolezza che i propri ideali hanno poco a che fare con i reali bisogni degli utenti. Ne consegue un senso di inutilità, di vuoto e una crescente percezione di impotenza;
- stadio dell'apatia: in quest'ultima fase si sviluppa un disimpegno emotivo-affettivo nei confronti della propria condizione professionale frustrante. È questo lo stadio del burnout vero e proprio (Castello, 2019).

Pines e Aronson definiscono il burnout come uno stato di esaurimento fisico, emozionale e mentale la cui causa dovrebbe essere ricercata in un coinvolgimento personale profondo da parte dei professionisti, identificandosi con il proprio lavoro in maniera eccessiva. Gli autori elencano una costellazione di sintomi generalmente accompagnati al burnout: deperimento fisico, sentimenti di impotenza e di disperazione, perdita di entusiasmo nei confronti del lavoro e della vita in generale, sviluppo di un senso negativo di sé e di atteggiamenti negativi verso gli altri (Galliani, 2016).

La teoria della conservazione delle risorse di Hobfoll (citato da Galliani, 2016) pur essendo un modello generale sullo stress, costituisce un punto di vista particolarmente utile per l'interpretazione del burnout nelle organizzazioni. La teoria, in accordo con il modello di coping di Lazarus e Folkman, afferma che l'insorgenza del burnout derivi da una perdita di risorse della persona, dall'inadeguatezza delle risorse possedute nel far fronte alle richieste provenienti dal contesto o dalla mancanza di un ritorno delle risorse investite. Nei luoghi di lavoro, le risorse che le persone dispongono riguardano principalmente il supporto sociale, il controllo personale sul lavoro, il coinvolgimento nei processi decisionali e i sistemi di ricompensa. L'insufficienza o l'inadeguatezza di tali risorse determinerebbe lo sviluppo nel tempo di una combinazione di sintomi, come la fatica fisica, l'esaurimento emotivo e l'impoverimento cognitivo, che potrebbero portare ad uno stadio avanzato di burnout a cui corrisponderebbero sentimenti di impotenza, disperazione e depressione. Questa teoria, piuttosto che fornire uno specifico modello di burnout, focalizza le condizioni generali nelle quali varie forme di strain, fra cui il burnout, possono emergere.

Un ultimo modello da nominare è il Job Demand-Resources Model of Burnout di Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli (citati da Galliani, 2016). Esso considera due categorie di aspetti lavorativi/organizzativi all'origine del burnout: da una parte, le richieste provenienti dal lavoro che implicano un dispendio di sforzi, l'investimento di energie e il sostenimento di costi psicologici; dall'altra parte, le risorse lavorative, ovvero gli aspetti del lavoro che consentono il raggiungimento di risultati e obiettivi, riducendo la richiesta di sforzi e facilitando la crescita personale. Rispetto al Job Demand-Control Model di Karasek sullo stress occupazionale, questo modello sostiene l'esistenza di una relazione progressiva fra domande e risorse lavorative nel prevenire il burnout.

### **3.2. Approfondimento del modello di Maslach**

Il principale e più riconosciuto fra i modelli di burnout è quello di Leiter e Maslach, modificato negli anni dagli stessi, con lo scopo di estenderne l'ambito di applicazione a tutti i contesti organizzativi. Il burnout viene inteso come la condizione opposta a quella, positiva, di job engagement, caratterizzata dai concetti di energia, coinvolgimento e senso di efficacia. Alle tre dimensioni originali del costrutto (esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta efficacia personale) viene collegato, rispettivamente, un polo positivo di job engagement: energia-esaurimento, coinvolgimento-disaffezione, efficacia-inefficacia.

Leggermente diversa è la definizione di job engagement proposta da Schaufeli, inteso come un persistente e positivo stato affettivo-motivazionale di gratificazione, caratterizzato da vigore (grande investimento energetico, resistenza e perseveranza), dedizione (forte coinvolgimento accompagnato da entusiasmo e orgoglio) e assorbimento (stato piacevole di totale immersione nel lavoro). Job burnout e job engagement trovano entrambi la loro origine in alcuni aspetti della vita lavorativa i quali, a seconda delle loro caratteristiche oggettive e di come vengono valutati dalla persona, possono diventare causa di burnout oppure possono rappresentare una risorsa e divenire fonte di engagement.

Grazie alla modifica della definizione teorica e operativa del costrutto, il Maslach Burnout Inventory costituisce la misura di burnout oggi più diffusa e valida e ha

permesso di estendere lo studio anche a categorie professionali diverse da quelle dei servizi alla persona (Galliani, 2016).

### **3.3. I fattori psicosociali e organizzativi**

Dagli studi presenti in letteratura emerge che il burnout è un processo multifattoriale all'interno del quale interagiscono fattori socio-ambientali, lavorativi e caratteristiche individuali.

Secondo Cooper (citato in Nembo, 2022) tra i fattori scatenanti di questo fenomeno si possono individuare:

- il ruolo nell'organizzazione, nel quale si distingue l'ambiguità di ruolo, cioè la mancanza di chiarezza rispetto al compito da eseguire e il conflitto di ruolo causato da richieste, da parte dei superiori, tra loro incompatibili;
- le relazioni di lavoro, cioè la difficoltà nel relazionarsi con i colleghi, l'autorità, i dipendenti o la presenza di stili di leadership più o meno autoritari o democratici;
- lo sviluppo di carriera può diventare fonte di stress per quegli individui con aspirazioni a emergere e a raggiungere status socio-economici elevati, nel momento in cui esse vengono deluse;
- la conciliazione vita-lavoro, cioè una mancanza di separazione tra la vita lavorativa e quella privata;
- la struttura e il clima lavorativo, indispensabile nel fornire al lavoratore un senso di appartenenza all'organizzazione;
- gli stressor ambientali quali rumore, vibrazioni, temperatura, umidità, illuminazione;
- le caratteristiche personali, in quanto i diversi soggetti possono affrontare i contesti stressanti in modo diverso a seconda dei propri stili cognitivi e delle disposizioni personali;
- le variabili socio-anagrafiche, riscontrando che il lavoratore con più anzianità risulta meno esposto al rischio di stress, essendo dotato di maggiori competenze ed esperienza.

Altra visione è quella di Maslach, che insieme ai suoi colleghi catalogarono le cause oggettive del burnout in sei classi in base a: aumento del carico di lavoro

(orario aumentato e richieste di essere più multitasking), mancanza di autonomia decisionale, mancanza di gratificazioni adeguate, senso di appartenenza, assenza di equità (fiducia, apertura e rispetto verso l'altro), valori contrastanti (scelte contro i propri valori personali).

Ricerche precedenti alla diffusione del Covid-19 hanno confermato in parte alcuni dei fattori causali. Un esempio è l'articolo di Fraccaroli e Balducci (2019) nella quale analizzano i fattori tradizionalmente associati allo stress soffermandosi sui seguenti: precarietà e insicurezza lavorativa, intensità e carico di lavoro, richieste emotive, mutamenti demografici, lavorare sempre e ovunque, caratteristiche individuali. Sulla base del loro studio ho scelto di analizzare i fattori seguenti da loro descritti.

### **3.3.1. Precarietà e insicurezza lavorativa**

Sebbene l'aumento dell'occupazione abbia interessato varie tipologie contrattuali, l'aumento del lavoro atipico ha subito una crescente accelerazione a discapito del lavoro standard a tempo pieno e con contratto indeterminato. Nonostante spesso questi lavori sono svolti da studenti che vogliono arrotondare o da persone che danno priorità alla conciliazione lavoro-famiglia, il lavoro casuale non è una scelta volontaria ma un ripiego per l'assenza di alternative.

### **3.3.2. Intensità e carico di lavoro**

L'intensificazione del lavoro, cioè la crescente pressione sui lavoratori nell'esecuzione delle attività si manifesta con scadenze sempre più ravvicinate e un aumento della mole di lavoro da fare nel tempo a disposizione, dovuto anche ad una forza lavoro ridotta all'essenziale.

L'European Working Conditions Survey del 2017 (citato da Balducci & Fraccaroli, 2019), afferma che circa un lavoratore su cinque è costretto a lavorare nel proprio tempo libero per soddisfare le domande lavorative. Un orario di lavoro prolungato può portare a problemi per salute fisica come ictus e problemi cardiovascolari già oltre le 40 ore settimanali. Un carico di lavoro elevato impedisce di concludere nella giornata tutto ciò che si doveva fare e ciò conduce a ruminazioni che

possono danneggiare la qualità della vita extralavorativa (relazioni famigliari, sonno e il recupero delle energie psicofisiche spese).

### **3.3.3. Richieste emotive: l'emotional labor**

Regolare le proprie emozioni al lavoro, attività conosciuta come emotional labor, è ormai sempre più una parte cruciale della prestazione lavorativa, non solo in quei settori in cui il lavoro è prevalentemente a contatto con gli altri (ad esempio professioni di cura, del turismo, dello spettacolo). Tale regolazione può mettere fortemente alla prova, soprattutto quando è svolta nella forma del surface acting, ossia della dissimulazione di emozioni disfunzionali per la prestazione lavorativa (ad esempio la rabbia nei confronti di un utente scortese), dato che il lavoratore deve assicurarsi che il proprio stato emotivo non sia colto dall'utente.

### **3.3.4. Mutamenti demografici**

Si può immaginare che una aumentata presenza di lavoratori e lavoratrici maturi/e over 55 porti con sé un incremento di problematiche relative alla salute psicofisica nei luoghi di lavoro. Con l'invecchiamento, in particolare dopo i 60 anni, l'esperienza di lavoro può risentire di un impoverimento di alcune capacità nell'esecuzione di compiti manuali e mentali, dell'incorrere in patologie che possono avere un impatto negativo sull'impegno stabile e continuativo al lavoro (lungi periodi di assenza, ritardi e assenze brevi per ragioni di cura, ecc.) e dell'insorgenza di carichi familiari emergenti come la cura dei genitori molto anziani e con gravi patologie. Nonostante ciò, i lavoratori e le lavoratrici anziani, pur vivendo situazioni di tensione organizzativa, sembrano siano più attrezzati a fronteggiare le situazioni di stress lavorativo e relazionale.

### **3.3.5. Lavorare sempre e ovunque**

Lo smart working è una forma di lavoro che si è sviluppata molto negli ultimi anni e in particolare con il sopraggiungere della pandemia da Covid-19. Questa organizzazione del lavoro dovrebbe facilitare una migliore autonomia nella conciliazione dei tempi vita-lavoro accrescendo la produttività, ma spesso è associata ad un orario di lavoro più lungo rispetto al lavoro tradizionale poiché è



più frequente lavorare anche quando si è malati, dato che il lavoro può essere svolto da casa, oppure la sera o durante i fine settimana. Un altro potenziale aspetto di rischio è il sentimento di isolamento, collegato alle minori opportunità di interazioni con i colleghi.

### **3.3.6. Saliienza delle caratteristiche individuali**

Il benessere sperimentato al lavoro e lo stress sono da sempre stati considerati dalla psicologia come il prodotto della relazione tra condizioni ambientali di lavoro e caratteristiche personali del lavoratore. Il concetto fondamentale da richiamare è il fatto che le strategie di coping, se applicate correttamente, permettano di fronteggiare con successo ambienti di lavoro caratterizzati da richieste e situazioni potenzialmente stressogene. Fraccaroli e Balducci (2019) identificano come centrali le capacità di pianificazione delle priorità, l'evitamento della procrastinazione, la negoziazione di scadenze e compiti, l'assertività, la ricerca e l'utilizzo del sostegno da parte degli altri. Richiamando Duxbury, Higgins, Smart e Stevenson, gli autori identificano anche il boundary management, cioè le strategie di gestione attiva dei confini tra vita lavorativa e vita privata, come una abilità importante per evitare di finire nella spirale del workaholism.

## **4. Il capitale psicologico, le strategie proattive e il Job crafting**

La pandemia di Covid-19 ha portato a numerosi cambiamenti nella vita lavorativa di persone e organizzazioni, con nuove procedure di lavoro e incertezza in tutti i contesti lavorativi (Eurofound, 2021). Con la diffusione dell'emergenza di Covid-19 è diventato importante lo sviluppo delle risorse personali. Il capitale psicologico si definisce come uno stato positivo che la persona sviluppa durante il proprio processo di crescita e comprende quattro dimensioni o risorse personali: l'autoefficacia, la determinazione, la resilienza e l'ottimismo, caratteristiche che possono condurre a migliorare la performance lavorativa e il benessere della persona. Nel corso della propria esperienza lavorativa i lavoratori cambiano, modificano e adattano le strategie personali per fronteggiare le nuove sfide che gli si propongono, cercando di assumere un comportamento proattivo. Il concetto di job crafting riguarda proprio la ridefinizione e la riprogettazione dei

compiti per far sì che essi migliorino le condizioni lavorative e che si raggiunga un certo livello di soddisfazione lavorativa.

Vi sono però anche evidenze che smorzano l'ottimismo rispetto agli esiti del job crafting. In precedenza, diverse ricerche hanno ipotizzato dei possibili esiti negativi di questo costrutto. Nel loro articolo Cortese, Molino, e Ghislieri (2019) richiamano alcune di queste ricerche: Tims, Bakker e Derks hanno riscontrato come i comportamenti di job crafting volti a diminuire le richieste che ostacolano la crescita e l'apprendimento producano un aumento del carico di lavoro e dei conflitti tra colleghi; nel contesto italiano, invece, Zito e colleghi hanno evidenziato la presenza di un legame positivo tra il job crafting e il work-family conflict.

## **Capitolo 2: I nuovi fattori di rischio del burnout durante la pandemia. La paura del Covid-19 e le interruzioni famiglia-lavoro.**

### **1. Introduzione**

Il Covid-19 ha avuto un impatto profondo sulla vita degli individui in tutto il mondo. Ha portato a cambiamenti in tutti gli ambiti della vita delle persone, principalmente in campo sanitario con l'uso delle mascherine e dei disinfettanti, ma ciò ha portato a conseguenze anche in ambito sociale come il distanziamento e il conseguente isolamento, o la paura che la persona a fianco possa essere veicolo dell'infezione, portando ad una diffidenza verso l'altro, anche tra parenti e persone molto vicine tra loro fino a pochi mesi prima. Un altro aspetto importante è il senso di frustrazione e costrizione nel dover rimanere rinchiusi per molto tempo in casa, spesso senza possibilità di svago, soli e senza il conforto delle persone care.

La pandemia di Covid-19 ha portato cambiamenti anche in ambito lavorativo, si è diffusa un'insicurezza generale nei confronti della propria condizione lavorativa dovuta a chiusure e aperture contingentate, licenziamenti, difficoltà nel gestire i carichi familiari come i figli o i genitori in modo compatibile con il proprio lavoro e infine l'adozione forzata dello smart working per moltissimi lavoratori, almeno negli ambiti in cui era possibile. Alla persona viene ora richiesto di gestire nuovi ritmi lavorativi, di riorganizzare le proprie abitudini familiari, di adattarsi flessibilmente a ristrutturazioni degli spazi e dei tempi di lavoro.

L'obiettivo di questo capitolo è rintracciare i nuovi fattori di rischio psico-sociale del burnout ai tempi del Covid-19, concentrandomi su ricerche che hanno indagato l'esaurimento emotivo associato alla paura del Covid e al conflitto lavoro-famiglia.

### **2. Costrutto 1: “Come la paura del Covid-19 può essere predittore del burnout?”**

Il senso di insicurezza nel proprio lavoro prima della pandemia da Covid-19 era prevalentemente legato ad aspetti strettamente intrinseci al lavoro stesso (es.

rischi meccanici, fisici ecc.). I rischi di tipo biologico di infezione o contagio erano associati pressoché solo all'ambito del personale sanitario. Con la diffusione del Covid-19, però, questa paura del contagio si è diffusa tra tutti i lavoratori poiché potenzialmente tutte le persone con cui si entra in contatto (colleghi o clienti) possono essere portatori del virus. A partire da queste considerazioni riporto due ricerche che affrontano il tema di come la paura del Covid-19 nel personale non sanitario possa essere un predittore del burnout.

## **2.1. Studio A**

Uno studio di Falco, Girardi, Dal Corso, Yıldırım, e Converso (2021) basandosi sul modello di domanda di lavoro-risorse (JD-R) applicato alla sicurezza sul lavoro, sviluppa le seguenti ipotesi:

- Ipotesi 1: Il rischio percepito di essere infettati sul lavoro è positivamente associato all'esaurimento emotivo;
- Ipotesi 2: Le risorse lavorative sono negativamente associate all'esaurimento emotivo;
- Ipotesi 3: Le risorse lavorative moderano l'associazione tra il rischio percepito di essere infettati sul lavoro e l'esaurimento emotivo.

Di seguito analizzerò ciascuna delle dimensioni utilizzate nello studio.

Il rischio percepito di essere infettati si riferisce sia alla probabilità di contrarre il Covid-19 e alla sua gravità, sia alla preoccupazione relativa al contrarre il Covid-19 (per sé stesso o i propri familiari) e alla sua diffusione. Questa dimensione è stata misurata utilizzando un adattamento del CPRS (Covid-19 Perceived Risk Scale) al contesto di lavoro, cioè il CPRS-W. La scala di risposta era a cinque punti e variava da 1 (trascurabile) a 5 (molto grande), con i punteggi più alti che indicavano un maggiore rischio associato al Covid-19 nel contesto lavorativo.

Le richieste di lavoro riguardano gli aspetti psicologici, fisici, sociali o organizzativi di un lavoro che richiedono uno sforzo fisico o mentale da parte del lavoratore e che possono essere associati ad un certo costo psichico o fisico. Le risorse lavorative, invece, sono quegli aspetti lavorativi che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi, riducono le richieste lavorative e i costi

fisiologici e psicologici associati, stimolano la crescita e lo sviluppo personale. Le richieste e le risorse lavorative possono dar vita ad un processo di compromissione della salute o ad un processo motivazionale. I vari aspetti delle risorse lavorative (come i sistemi di sicurezza, la comunicazione, il processo decisionale, la consapevolezza situazionale e la gestione della fatica) sono state misurate attraverso il questionario Sicurezza sul lavoro (SAPH@W) in cui la scala di risposta era costituita da dieci punti (1 per niente adeguata e 10 per totalmente adeguata), oppure cinque punti (1 per niente e 5 completamente). L'aspetto della partecipazione al processo decisionale, invece, è stato misurato utilizzando una scala tratta dal test Qu-Bo a sei punti (1 fortemente in disaccordo e 6 fortemente d'accordo).

L'esaurimento emotivo è stato valutato utilizzando la scala presa dall'adattamento italiano del Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS). Nel presente studio, la scala di risposta era a sei punti e variava da 1 (mai) a 6 (sempre), con punteggi più alti che si riferivano a un alto livello di esaurimento emotivo nel lavoro.

Lo studio è stato condotto su un campione di lavoratori, impiegati al momento dello studio, di diverse organizzazioni in Italia. È stato fornito loro un questionario online sulla loro esperienza lavorativa. I dati sono stati raccolti nell'arco di circa venti giorni, tra la fine di ottobre 2020 e la prima metà di novembre 2020. Il campione aveva un'età media di 36,3 anni (SD = 12,2) ed era eterogeneo per genere (50,6% donne e 49,4% uomini), istruzione (58,4% avevano conseguito un diploma secondario e il 41,6% una laurea), per tipologia di contratto (il 74% aveva un contratto a tempo indeterminato, mentre il 25,4% aveva un contratto a tempo determinato), ed esperienza lavorativa (il 49,2% era con la attuale azienda da meno di 5 anni e il 29,1% da più di 10 anni).

I risultati di questo studio hanno ampiamente supportato le ipotesi iniziali, il rischio percepito di essere infettati sul lavoro era positivamente associato all'esaurimento emotivo, mentre le risorse lavorative erano associate negativamente ad esso. È emerso inoltre che i sistemi di sicurezza, la comunicazione, il processo decisionale e la partecipazione ad esso (ma non la consapevolezza situazionale e la gestione della fatica) hanno moderato la

relazione tra il rischio percepito di essere infettati sul lavoro e l'esaurimento emotivo, con un'associazione più forte per i lavoratori con risorse inferiori (Falco, Girardi, Dal Corso, Yıldırım, & Converso, 2021).

## **2.2. Studio B**

Il secondo studio che riporto è quello di Chen e Eyoun (2021). Le ipotesi alla base di questa ricerca sono sei, relative a: la paura del Covid-19, l'insicurezza del lavoro, l'esaurimento emotivo, il ruolo moderatore della consapevolezza dei dipendenti e il supporto organizzativo percepito. Coerentemente con questo capitolo riporterò solo le ipotesi correlate al burnout:

- Ipotesi 1: La paura dei dipendenti in prima linea del ristorante per il Covid-19 è positivamente associata al loro esaurimento emotivo;
- Ipotesi 3: L'insicurezza del lavoro media la relazione tra la paura dei dipendenti in prima linea del ristorante per il Covid-19 e il loro esaurimento emotivo;
- Ipotesi 5: La consapevolezza modera la relazione positiva tra la paura del Covid-19 e l'esaurimento emotivo dei dipendenti in prima linea del ristorante in modo tale che la relazione sia indebolita per i dipendenti con un livello più elevato di consapevolezza rispetto ai dipendenti con un livello inferiore di consapevolezza;
- Ipotesi 6: Il supporto organizzativo percepito (POS) modera la relazione positiva tra l'insicurezza del lavoro e l'esaurimento emotivo dei dipendenti in prima linea del ristorante in modo tale che la relazione sia indebolita per i dipendenti che percepiscono un livello più elevato di POS rispetto ai dipendenti che percepiscono livelli più bassi di POS.

Ora analizzerò ciascuna delle dimensioni utilizzate nella ricerca.

L'insicurezza del lavoro può essere definita come la paura dell'individuo di perdere il lavoro e diventare disoccupato. I dipendenti durante il periodo del Covid-19 potrebbero avere timore in quanto coloro che lo contraggono potrebbero non presentarsi al lavoro e causare instabilità finanziaria e perdita di posti di lavoro, il che intensificherebbe ulteriormente la loro percezione di

insicurezza del lavoro durante le crisi. In questa ricerca l'insicurezza del lavoro è stata misurata utilizzando la scala sviluppata da De Witte et al. con quattro item. La preoccupazione di contrarre il Covid-19 è amplificata in tutte quelle attività a contatto con il pubblico che possono far temere ai dipendenti in prima linea di relazionarsi con persone potenzialmente infette. La paura del Covid-19 è stata misurata da una scala di sette item adottata da Ahorsu et al.

L'esaurimento emotivo è considerata la principale caratteristica della sindrome del burnout. Consiste in una sensazione da parte del lavoratore di riduzione delle risorse emotive personali e la percezione che non si abbia più niente da offrire a livello psicologico, portando ad un distacco emotivo e cognitivo dal lavoro e dagli utenti. Questa dimensione è stata misurata da una scala composta da nove item adattata da Maslach e Jackson.

Il supporto organizzativo percepito (POS) si riferisce alla percezione dei dipendenti riguardo alla misura in cui il datore di lavoro apprezza il loro contributo e le preoccupazioni per il loro benessere. La misura del POS si era basata su una scala composta da otto item di Eisenberger et al.

Gli autori, richiamando Brown et al, definiscono la consapevolezza come un'attenzione ricettiva e la cognizione degli eventi e delle esperienze presenti. La consapevolezza dei dipendenti è stata misurata con una scala Likert a sette punti che va da 1 (sempre) a 7 (mai).

Lo studio è stato condotto con dipendenti in prima linea dei ristoranti statunitensi di età  $\geq 18$  anni. È stato somministrato loro un sondaggio online self-report sviluppato su Qualtrics tramite Amazon Mechanical Turk (MTurk). I dati sono stati raccolti a giugno 2020, con una dimensione del campione target di 250.

I risultati hanno confermato le ipotesi iniziali. È emerso che la paura del Covid-19 è stata positivamente correlata all'insicurezza del lavoro dei dipendenti in prima linea del ristorante. Inoltre, la paura del Covid-19 ha sia un effetto diretto sull'esaurimento emotivo dei dipendenti in prima linea del ristorante sia un effetto indiretto attraverso l'insicurezza del lavoro. I risultati indicano che l'esaurimento emotivo dei dipendenti in prima linea è inferiore quando sperimentano un livello più elevato di POS, il che è coerente con i risultati precedenti che il POS, come risorsa di lavoro, può portare a un livello ridotto di esaurimento emotivo e

burnout. Tuttavia, la relazione positiva tra insicurezza del lavoro ed esaurimento emotivo è stata rafforzata per i dipendenti con un livello più elevato di POS rispetto a un livello inferiore di POS. Il risultato è diverso dalle scoperte di altri ricercatori di come il POS possa tamponare la relazione positiva tra conflitto di ruolo ed esaurimento emotivo. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che i dipendenti in prima linea dei ristoranti considerano il POS come una risorsa preziosa durante la pandemia da Covid-19 e potrebbero sentirsi più minacciati dalla possibilità di perdere questa risorsa a causa della potenziale perdita di posti di lavoro in futuro (Chen & Eyoun, 2021).

### **3. Costrutto 2: “Come le interruzioni della vita privata sulla vita lavorativa sono predittori del burnout?”**

Il confine lavoro-famiglia negli ultimi anni si è sempre più assottigliato, a causa dell'avvento degli smartphone che rendono connessi e reperibili i lavoratori in qualsiasi momento e con l'avvento dello smart working durante la pandemia poichè gli spazi lavorativi e familiari si sono sovrapposti e a volte sono diventati insufficienti.

I dispositivi mobili negli ultimi anni sono ormai diventati uno strumento essenziale in tutti gli aspetti della vita quotidiana delle persone. Sono utilizzati sia per rimanere aggiornati sul mondo e con i propri familiari o amici, sia per motivi più di svago come giocare online, guardare video sui servizi di streaming o usare i social media. Gli smartphone hanno reso più facile per i dipendenti adottare una strategia di integrazione lavoro-famiglia per far fronte contemporaneamente alle esigenze del lavoro e della casa. Poiché si è pressoché sempre connessi è più probabile che i confini tra i due mondi spesso si confondano portando il dipendente ad avere interruzioni lavorative anche fuori l'orario di lavoro (es. mail a cui rispondere anche nel weekend) o interruzioni familiari durante l'orario di lavoro (es. un'emergenza familiare).

Tendenzialmente, lo smart working consente ai lavoratori di adattare il proprio programma di lavoro per soddisfare meglio le esigenze familiari, in modo che esse possano essere ridotte al minimo, la pandemia ha potenzialmente aumentato le interruzioni non lavorative. In molte famiglie, infatti, più membri sono



costretti al lavoro o alla scuola da casa, rendendo difficili le strategie di segmentazione degli spazi. Nella discussione di questo capitolo mi concentrerò sull'ambito familiare che irrompe in quello lavorativo, portando due studi al riguardo, che riguardano postazioni lavorative diverse (nel primo studio il lavoratore è lontano dal suo ambiente familiare, mentre nel secondo è immerso in esso a causa dell'adozione del lavoro da casa).

### **3.1. Studio C**

Il primo studio che riporto è di Derks, Bakker e Gorgievski (2021). Le ipotesi alla base della ricerca erano le seguenti:

- Ipotesi 1: L'uso quotidiano dello smartphone privato durante il lavoro è positivamente correlato all'esperienza di essere interrotti (a), e questa relazione è più forte quando la connotazione dell'uso dello smartphone è negativa piuttosto che positiva (b);
- Ipotesi 2: L'uso quotidiano dello smartphone privato è positivamente correlato all'esaurimento quotidiano attraverso l'esperienza soggettiva di essere interrotti;
- Ipotesi 3: L'esperienza soggettiva di essere interrotti dall'uso privato dello smartphone è più fortemente correlata positivamente all'esaurimento per i dipendenti che hanno un'alta (vs. bassa) centralità lavorativa.

Le interruzioni in questo studio fanno riferimento ad un'ampia varietà di stimoli (come i social media, le notizie, i giochi online) per fornire una visione più realistica dell'uso privato dello smartphone durante la giornata lavorativa. Le frequenti interruzioni con il conseguente cambio di attività portano all'aumento del carico di lavoro dovuto all'accumulo di attività incompiute a causa degli arresti e richiedono al lavoratore risorse mentali, che possono essere gravose.

Sebbene il concetto di interruzione sembri avere una connotazione negativa, ciò non implica automaticamente che i dipendenti valutino il loro uso privato dello smartphone come negativo. Gli individui differiscono nel modo in cui gestiscono i confini tra i domini lavorativi e familiari, differiscono anche in quanto siano importanti i ruoli lavorativi e non lavorativi per la loro identità.

La centralità del lavoro implica un'identificazione con il ruolo lavorativo relativamente più forte rispetto all'identificazione con ruoli non lavorativi, come il ruolo familiare, portando le persone con un'elevata centralità lavorativa a spendere più tempo ed energia nel lavoro. Gli autori dello studio richiamano uno studio di Bagger et al. nella quale dimostrano che l'interferenza famiglia-lavoro era più stressante per i dipendenti che avevano una bassa rilevanza dell'identità familiare (cioè un'elevata centralità del lavoro).

I partecipanti alla ricerca sono stati avvicinati utilizzando i social network dei ricercatori. Hanno partecipato volontariamente e sono stati liberi di interrompere la loro partecipazione durante la settimana di ricerca. Nella settimana di studio, hanno ricevuto un'e-mail per quattro giorni lavorativi nel tardo pomeriggio (circa alle 17:00) contenente il link al questionario giornaliero del sondaggio. La raccolta dei dati è avvenuta nei Paesi Bassi, utilizzando questionari olandesi convalidati. Il campione di studio era composto da 67 dipendenti, che hanno portato a 237-268 osservazioni a livello di persona. I partecipanti avevano un'età media di 31,1 anni (SD = 12,38), erano eterogenei per sesso (51% maschi e 49% femmine), istruzione (il 37% ha completato una formazione professionale superiore e 42% ha conseguito un diploma universitario) e settore professionale (lavori nei servizi 26,9%; insegnamento, cultura e scienza 14,9%; lavori tecnici 11,9%; assistenza sanitaria 10%).

Le misure adottate per le dimensioni ricercate sono le seguenti:

- La centralità del lavoro è stata misurata con la scala di centralità lavoro-famiglia a 5 voci sviluppata da Carr et al. su una scala Likert a cinque punti (1 = totalmente in disaccordo e 5 = totalmente d'accordo);
- L'uso quotidiano di smartphone privati durante l'orario di lavoro è stato misurato con la scala di utilizzo dello smartphone a quattro item sviluppata da Derks e Bakker. Tutti gli item sono stati valutati su una scala Likert a cinque punti che va da 1 = totalmente in disaccordo a 5 = totalmente d'accordo;
- L'interruzione giornaliera dovuta all'uso privato dello smartphone è stata misurata con una scala autocostruita composta da tre elementi. Gli item sono stati valutati da 1 = totalmente in disaccordo a 5 = totalmente d'accordo);

- La valenza dell'uso privato dello smartphone è stata misurata con un item che chiedeva quanto i partecipanti percepissero positivamente o negativamente il loro uso privato dello smartphone durante la giornata. Le risposte sono state valutate su una scala Likert a sette punti che va da 1 = molto negativo a 7 = molto positivo;
- I sintomi di esaurimento giornaliero sono stati misurati utilizzando quattro elementi della dimensione dell'esaurimento della versione olandese convalidata del Maslach Burnout Inventory, con una scala di risposta che varia da 1 = completamente in disaccordo a 7 = completamente d'accordo;
- Il carico di lavoro giornaliero è stato misurato come variabile di controllo perché un carico di lavoro elevato è potenzialmente correlato alle nostre variabili di risultato e quindi può agire come variabile confondente. È stato misurato con la scala a tre elementi sviluppata da Bakker et al. (1 = mai, 5 = molto spesso).

I risultati del presente studio hanno dimostrato che l'uso privato dello smartphone sul lavoro era associato all'esperienza soggettiva di essere interrotti. Questo effetto è stato più forte quando l'uso privato dello smartphone al lavoro è stato valutato come negativo. I risultati hanno confermato anche l'ipotesi che l'uso privato dello smartphone al lavoro sia correlato all'esaurimento emotivo alla fine della giornata lavorativa attraverso l'esperienza soggettiva di essere interrotti da esso. Infatti, nei giorni in cui i dipendenti utilizzavano il loro smartphone più intensamente per questioni private durante la giornata lavorativa, provavano una sensazione maggiore di essere interrotti, il che, a sua volta, era correlato ad un maggiore esaurimento emotivo. Anche i risultati relativi all'ipotesi che vede il ruolo moderatore della centralità del lavoro nel rapporto tra interruzioni dello smartphone ed esaurimento emotivo sono stati confermati, infatti l'attraversamento dei confini lavoro-famiglia potrebbe portare ad un livello di esaurimento maggiore per quei dipendenti più centrati al lavoro rispetto alla famiglia (Derks, Bakker, & Gorgievski, 2021).

### 3.2. Studio D

Il secondo studio che riporto, invece, riguarda le interruzioni familiari nel lavoro da casa (WFH) durante il Covid-19. La ricerca di Leroy, Schmidt, e Madjar (2021) esamina le interruzioni durante il WFH, valutando le differenze di prevalenza in funzione del tipo di interruzione (intrusioni, distrazioni, pause, multitasking e sorprese), della fonte (lavoro vs. non lavoro) e del tempo (prima oppure durante il Covid-19). Gli autori esaminano anche i predittori e i risultati di queste interruzioni, postulando un'ulteriore differenziazione in funzione del tipo di interruzione e della fonte. Poiché nella discussione di questo capitolo tratto solamente le interruzioni della famiglia nel mondo lavorativo, riporterò di seguito solo le ipotesi e i risultati relativi a questo aspetto della ricerca.

Nell'ipotesi 5 si suppone che le interruzioni non basate sul lavoro nel WFH durante il Covid-19 prediranno (a) interferenze tra lavoro e famiglia, (b) esaurimento emotivo e (c) prestazioni.

I partecipanti sono stati reclutati per un sondaggio a due ondate attraverso Prolific, dovevano avere i seguenti requisiti: essere impiegati, lavorare da casa durante Covid-19 e vivere negli Stati Uniti. Il campione target è stato di 405 persone che si sono ridotte poi a 249 alla fine del secondo sondaggio, risultando incluse nelle analisi seguenti. L'età media era di 37 anni e i lavoratori provenivano da una varietà di occupazioni, lavoravano in media 39 ore a settimana (36 ore da casa), il 47% erano donne, il 78% aveva una laurea di primo livello o superiore, il 67% viveva con un partner a casa, il 55% aveva figli e il 10% aveva altre persone a carico a casa.

Le dimensioni dello studio sono state misurate nel seguente modo:

- Le responsabilità non lavorative sono state valutate con tre elementi che misurano il tempo trascorso in (a) famiglia, (b) assistenza all'infanzia e (c) altre responsabilità familiari e personali durante una tipica giornata lavorativa durante il Covid-19;
- L'interferenza del lavoro con la famiglia (WIF) e l'interferenza familiare con il lavoro (FIW) sono state valutate utilizzando tre elementi ciascuno dalla dimensione basata sul tempo della scala del conflitto famiglia-lavoro di Carlson et al.;

- L'esaurimento emotivo è stato valutato con cinque item di Ramarajan et al.;
- Le prestazioni sono state autovalutate utilizzando quattro item adattati da Leroy e Glomb, in cui agli intervistati è stato chiesto di valutare le loro prestazioni dopo il Covid-19.

I risultati mostrano che i partecipanti hanno segnalato un aumento delle interruzioni sia lavorative che non lavorative dal Covid-19. Hanno riscontrato aumenti in tutte le forme di interruzioni non lavorative dopo Covid-19, sebbene le intrusioni e le distrazioni siano aumentate maggiormente, seguite dal multitasking. Mentre l'aumento delle interruzioni da fonti non lavorative potrebbe essere attribuito alla novità del WFH per molti lavoratori, le analisi supplementari indicano aumenti simili tra i lavoratori già in WFH prima della pandemia. I risultati hanno fatto emergere anche un aspetto interessante poiché si è visto che le distrazioni e le pause non lavorative, seguite dalle intrusioni, avevano le più forti relazioni negative con le prestazioni e predicevano in modo maggiore l'esaurimento emotivo. Ciò è un aspetto molto notevole perché ci si potrebbe aspettare che le pause non lavorative siano vantaggiose per la ripresa e tamponino l'effetto della pandemia, ma nonostante i potenziali benefici, le pause frequenti possono contribuire alla frammentazione del tempo. È emerso inoltre che l'onere delle interruzioni non era condiviso equamente, poiché le donne avevano riportato livelli più elevati di tutti i tipi di interruzioni non lavorative (Leroy, Schmidt, & Madjar, 2021).

## **Capitolo 3: Il conflitto lavoro-famiglia e le proposte di interventi formativi**

### **1. Introduzione**

Nella trattazione di questo capitolo vorrei approfondire uno dei due costrutti che ho trattato nel capitolo precedente, cioè il conflitto lavoro-famiglia e le diverse proposte di intervento che negli anni sono state utilizzate in relazione a questa problematica. Partendo da un breve richiamo di cos'è il conflitto vita-lavoro e le problematiche per il lavoratore, mi concentrerò poi sugli interventi che negli anni si sono occupati del distacco dal lavoro e infine porterò tre esempi di interventi diversi (action learning, autocompassione e compassione (MBI)).

### **2. Il conflitto lavoro-famiglia**

Come già anticipato nel capitolo precedente, negli ultimi anni il confine tra lavoro e famiglia si è sempre più ridotto rendendo difficile disconnettersi mentalmente e tecnologicamente dopo l'orario di lavoro, portando a degli svantaggi per il lavoratore come, ad esempio, una minore produttività e motivazione e un aumento dello stress. In letteratura, la capacità di staccare mentalmente da problemi legati al lavoro durante il periodo di assenza dal lavoro è nota come distacco psicologico (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021).

Il distacco psicologico richiede di lasciare andare mentalmente il lavoro, come l'astenersi dal rimuginare su un problema di lavoro, non rispondere alle e-mail prima di andare a letto e resistere all'impulso di sfogarsi su un collega con il proprio coniuge. Quando i dipendenti sono in grado di staccare dal lavoro durante il tempo non lavorativo possono essere coinvolti in pensieri, attività ed esperienze rilassanti (leggere, praticare yoga e meditazione o guardare un film), attività sociali (trascorrere del tempo con la famiglia o gli amici), un'attività fisica, oppure attraverso esperienze di padronanza (ad esempio prendere lezioni per imparare una nuova abilità come le lezioni di lingua) (Fritz & Taylor, 2020).

Il conflitto lavoro-famiglia (WFC) è bidirezionale, poiché il lavoro può interferire con la famiglia (conflitto lavoro-famiglia) e viceversa (conflitto famiglia-lavoro). Il conflitto può presentarsi in diverse forme come quello basato sul tempo (quando

un'attività lavorativa e familiare si verificano simultaneamente impedendo così la propria presenza in entrambi) e sulla tensione (in cui la tensione creata in un ruolo rende difficile soddisfare le richieste nell'altro ruolo) (Nicklin et al., 2022).

### **3. Rassegna degli studi sul distacco famiglia-lavoro**

Di seguito riporto una meta-analisi del 2021 di Karabinski, Haun, Nübold, Wendsche, e Wegge sui vari studi che negli anni si sono succeduti riguardo al distacco psicologico dal lavoro.

Riconoscendo il valore del distacco e del recupero per importanti risultati legati al lavoro, studiosi e professionisti hanno, negli anni, sviluppato e valutato interventi che cercano di sostenere il distacco dei dipendenti dal lavoro. Questi interventi sono altamente eterogenei. Si concentrano su diverse concettualizzazioni del distacco e sui vari contesti in cui avviene il distacco (al di fuori del lavoro o al lavoro); incorporano diversi contenuti di intervento (ad esempio consapevolezza, progettazione del lavoro, gestione dei confini); utilizzano diversi metodi di formazione in base alla modalità di erogazione (ad esempio programmi di formazione faccia a faccia, interventi basati sul web); utilizzano diversi gruppi target (ad esempio, partecipanti con disturbi legati allo stress o al distacco). Allo stesso modo, gli studi che valutano gli interventi di distacco differiscono notevolmente in termini di progettazione (ad esempio, con e senza gruppi di controllo, con e senza randomizzazione), il che ostacola il confronto tra i diversi programmi.

Identificare gli elementi più efficaci degli interventi di distacco e della formazione (ad esempio, modalità di consegna, durata, dosaggio) può aiutare i professionisti delle risorse umane a selezionare gli elementi ottimali per i loro programmi, consentendo loro di semplificare economicamente i loro interventi.

Gli autori dell'articolo nella loro riflessione sugli studi fatti si pongono tra le altre, queste domande di ricerca:

- Domanda di ricerca 1: Il distacco può essere promosso attraverso interventi e, in caso affermativo, in che misura?;
- Domanda di ricerca 3: L'efficacia dell'intervento di distacco differisce a seconda del contenuto dello stesso (ad esempio, mirato a ridurre i fattori di

stress del lavoro [riduzione dei fattori di stress attraverso la progettazione del lavoro, coping focalizzato sul problema], alterazione della valutazione primaria [gestione dei confini, regolazione delle emozioni, impegno in attività di recupero, consapevolezza] e valutazione secondaria [miglioramento del sonno, aumento delle risorse attraverso la progettazione del lavoro, retrospettiva del lavoro]);

- Domanda di ricerca 4: L'efficacia dell'intervento di distacco varia a seconda del tipo di intervento (cioè diretto dal lavoro, diretto dalla persona, combinato), del formato di consegna (ad esempio, formato faccia a faccia e altri formati), della durata e del dosaggio dell'intervento e delle caratteristiche del partecipante (cioè, con e senza compromissione correlata allo stress e al distacco, età)?;
- Domanda di ricerca 5: L'efficacia dell'intervento di distacco varia a seconda delle caratteristiche del progetto di valutazione (ad esempio, uso del gruppo di controllo, allocazione casuale dei partecipanti, misurazioni di follow-up)?.

Sulla base delle affermazioni teoriche del modello stressor-detachment (SDM) di Sonnentag e Fritz e della teoria dello stress transazionale di Lazarus e Folkman, gli autori hanno identificato componenti di intervento che cercavano di ridurre i fattori di stress sul lavoro o di alterare i processi di valutazione primaria e secondaria dei dipendenti. Le dimensioni degli effetti dei singoli studi sono state codificate secondo le formule di Borenstein et al. I dati sono stati estratti e inseriti in Excel e successivamente inseriti in Comprehensive Meta-Analysis (CMA) in un formato standardizzato per calcoli successivi. Per il raggruppamento delle dimensioni degli effetti, è stato utilizzato un modello di effetti casuali. La  $d$  di Cohen è riportata come la misura della dimensione dell'effetto per tutti gli interventi. Per gli interventi con una progettazione pre e post senza gruppo di controllo, sono state calcolate le dimensioni degli effetti dovuti alle deviazioni standard prima e dopo la misurazione, insieme alla correlazione tra i punti di misurazione. È stata controllata anche la stabilità degli effetti e testato quattro indicatori di bias di pubblicazione.

Il bacino di raccolta degli studi che sono stati inclusi nella meta-analisi comprendeva gli articoli scritti in inglese o tedesco pubblicati o resi disponibili



dagli autori tra il 1983 e il giugno 2020. La ricerca bibliografica ha portato a una selezione di 30 studi che hanno coperto 34 interventi.

L'età media dei dipendenti era di 41,7 anni (SD = 10,0). Il campione totale di pre-intervento era composto da 4.771 dipendenti, che vanno da 33 a 486 nei diversi studi.

Di seguito riporto i risultati che questa meta-analisi ha trovato. Per quanto riguarda la prima domanda di ricerca, è emerso un effetto di intervento positivo sul distacco dal lavoro.

I risultati della terza domanda hanno mostrato come tutti e tre gli approcci di intervento (incentrati sui fattori di stress del lavoro, i processi di valutazione primaria o secondaria) hanno prodotto effetti positivi, ma solo gli interventi che includevano contenuti destinati ai processi di valutazione primaria sono risultati i più efficaci. Le analisi hanno suggerito che gli interventi che includevano la gestione dei confini, la regolazione delle emozioni e le strategie di miglioramento del sonno erano più efficaci degli interventi che non includevano questi contenuti. Al contrario, le attività che includevano la consapevolezza, il coping focalizzato sul problema, l'impegno in attività di recupero, la riduzione dei fattori di stress e l'aumento delle risorse di lavoro attraverso la progettazione del lavoro e la retrospettiva del lavoro hanno prodotto effetti di intervento positivi, anche se non sono state osservate differenze significative tra gli interventi che includevano questi contenuti e quelli che non lo facevano.

La quarta domanda di ricerca ha mostrato che solo gli interventi diretti alla persona hanno avuto un effetto significativo, mentre gli interventi diretti al lavoro e quelli combinati non sono stati significativi. I risultati devono essere interpretati con cautela perché il numero di studi per interventi diretti al lavoro e combinati era estremamente basso. Per quanto riguarda il formato, è emerso che c'è la stessa efficacia degli interventi faccia a faccia e di quelli ad esempio autoguidati. Sebbene gli interventi con dosi più basse e durate più brevi fossero efficaci, gli interventi a dosaggio più lungo e più alto lo erano significativamente di più. Infine, è emerso che gli effetti più forti si erano riscontrati negli interventi con campioni con compromissione (ad esempio, aumento dei livelli di stress percepito o ruminazione correlata al lavoro, problemi di sonno) rispetto ai campioni non

compromessi (i dipendenti con livelli più elevati di burnout o un maggiore bisogno di recupero mostrano un miglioramento maggiore rispetto alle loro controparti meno compromesse). Inoltre, si è scoperto che i dipendenti più anziani beneficiano maggiormente degli interventi di distacco.

I risultati della quinta domanda di ricerca non hanno mostrato alcuna differenza tra i progetti di valutazione con o senza gruppi di controllo, o tra i progetti con o senza randomizzazione. Inoltre, i risultati suggeriscono che gli effetti positivi dell'intervento sono immediati, si sviluppano durante e dopo l'intervento e rimangono significativamente positivi fino a 6 mesi (Karabinski, Haun, Nübold, Wendsche, & Wegge, 2021). Di seguito riporto degli esempi di diverse tipologie di intervento.

#### **4. Intervento di action learning**

Il primo studio che tratto è di Molineux, Carr, e Fraser (2020) e si concentra sull'analizzare l'efficacia dell'utilizzo di workshop di intervento di action learning in cui i lavoratori sono esposti alle idee dalla psicologia positiva e si confrontano su come potrebbero usarle durante il periodo di transizione dal lavoro a casa per migliorare il loro stato mentale all'arrivo a casa.

Le domande di ricerca alla base dell'articolo erano:

- Domanda di ricerca 1: Un intervento di laboratorio di action learning può migliorare lo stato mentale dei lavoratori all'arrivo a casa?;
- Domanda di ricerca 2: Un miglioramento dello stato mentale all'arrivo a casa migliora anche la percezione dell'equilibrio tra lavoro e famiglia?.

L'intervento è stato un workshop di gruppo di tre ore in cui i partecipanti sono stati esposti al concetto di Terzo Spazio (nozione sociologica elaborato da Ray Oldenburg), e a come questo si relazionasse alle proprie vite ed esperienze. I workshop sono stati organizzati nell'ambito di conferenze di lavoro in presenza per quattro diverse organizzazioni con sede in Australia e Nuova Zelanda. Si sono introdotti i concetti di Primo Spazio (inteso come lavoro) e di Secondo Spazio (casa). Il Terzo Spazio è stato discusso come il tempo di transizione da un ruolo di vita all'altro. Il processo raccomandato di attività di riflessione (Reflect, Rest, Reset) è stato quindi delineato attraverso le domande critiche sull'essere pienamente presenti (legate alla consapevolezza)

quando si arriva a casa e in quale stato mentale ci si presenta per salutare i membri della famiglia. Ai partecipanti è stata anche presentata una serie di idee su come segmentare le proprie responsabilità lavorative e non, dando priorità alla famiglia rispetto al lavoro in situazioni domestiche e modificando il modo in cui il lavoro viene svolto all'interno dell'ambiente casalingo. Di seguito, sono state raccontate storie di persone in grado di migliorare le proprie situazioni usando queste tecniche, seguite da discussioni in piccoli gruppi su come le tecniche del Terzo Spazio possono aiutare concretamente nelle situazioni vissute dai partecipanti, per sviluppare un piano d'azione individuale.

Prima di ogni workshop i partecipanti sono stati informati sul progetto e sui requisiti etici. Coloro che hanno acconsentito a partecipare alla ricerca hanno completato un questionario sulle loro attuali transizioni vita-lavoro e sui sentimenti in relazione al ritorno a casa dal lavoro. Per il primo e il terzo gruppo di partecipanti, il questionario è stato cartaceo ed è stato completato poco prima del workshop; il secondo e il quarto gruppo di partecipanti invece hanno completato il questionario online nella settimana precedente il workshop. Un mese dopo, ai partecipanti è stata inviata un'e-mail con un link a un secondo questionario online che poneva loro le stesse domande del primo, con alcune ulteriori domande aperte che chiedevano loro di descrivere eventuali cambiamenti che ritenevano avessero avuto luogo dopo il workshop. Per favorire la partecipazione, entrambi i questionari sono stati compilati in forma anonima.

L'intervento era una variabile categoriale che indicava quando le domande ricevevano risposta (prima o dopo dell'intervento) ed è stata codificata con 0 = prima e 1 = dopo. Lo stato mentale all'arrivo a casa è stato misurato dai partecipanti attraverso la scelta tra quattordici opzioni suggerite o in alternativa descrivere con parole proprie il loro stato d'animo. Le risposte sono state classificate in positive (es. rilassate; focalizzate sulla famiglia), neutrali (es. indifferenti) o negative (es. agitate; focalizzate sul lavoro) e codificate con positivo = 1, neutro = 0, negativo = -1. L'equilibrio tra lavoro e famiglia è stato misurato utilizzando la scala di Carlson, Grzywacz, e Zivnuska, che comprende sei domande tutte misurate su una scala di 5 punti da sempre (= 5) a mai (= 1).

I risultati dello studio suggeriscono che interventi di action learning come questo, basati sull'esposizione dei partecipanti a tecniche psicologiche positive come la consapevolezza, influenzano lo stato mentale dei partecipanti che scelgono di utilizzare le tecniche e di conseguenza portano a un miglioramento dell'equilibrio lavoro-famiglia (WFB) (Molineux, Carr, & Fraser, 2020).

## **5. Intervento basato sull'autocompassione**

Il secondo tipo di intervento che porto è tratto da un articolo di Nicklin, Shockley, e Dodd (2022). Nel presente studio gli autori, per comprendere meglio il ruolo dell'auto-compassione come mezzo per sostenere la gestione lavoro-famiglia, hanno utilizzato uno studio correlazionale e uno studio di intervento con un disegno sperimentale.

Neff (citato da Nicklin, Shockley, & Dodd, 2022) individua nell'auto-compassione tre elementi: auto-gentilezza (essere calorosi con sé stessi quando s'incontrano dolore e carenze personali, piuttosto che ignorarli o ferirsi con l'autocritica); umanità comune (riconoscimento che alcune proprie esperienze di sofferenza e fallimento personale sono condivise allo stesso modo da altri esseri umani) e consapevolezza (approccio equilibrato rispetto le proprie emozioni negative in modo che i sentimenti non siano né soppressi né esagerati).

### **5.1. Studio 1**

Le ipotesi che seguiranno sono fondate sulla teoria della conservazione delle risorse (COR di Hobfoll), la Broaden and Build Theory di Fredrickson e i meccanismi di auto-compassione:

- Ipotesi 1: L'auto-compassione si riferisce negativamente a) al conflitto tra lavoro e famiglia e b) al conflitto famiglia-lavoro;
- Ipotesi 2: L'auto-compassione si riferisce positivamente all'equilibrio lavoro-famiglia (WFB);
- Ipotesi 3: L'auto-compassione predice in modo incrementale il conflitto tra lavoro e famiglia al di là della consapevolezza, dell'autostima e della ruminazione;
- Ipotesi 4: L'auto-compassione predice in modo incrementale il conflitto

famiglia-lavoro al di sopra e al di là della consapevolezza, dell'autostima e della ruminazione;

- Ipotesi 5: L'auto-compassione predice in modo incrementale il WFB al di sopra e al di là della consapevolezza, dell'autostima e della ruminazione.

I partecipanti sono stati reclutati tramite Mechanical Turk (MTurk) di Amazon. Essi erano dipendenti di età superiore ai 22 anni, lavoravano almeno 30 ore a settimana situati negli Stati Uniti ed erano sposati/vivevano con un partner o avevano almeno un figlio che viveva con loro. Per garantire l'integrità dei dati sono state limitate le risposte a coloro che avevano un indice di approvazione del 95% su MTurk. Gli intervistati sono stati eliminati quando si sospettava che la stessa persona stesse partecipando al sondaggio più volte, se partecipavano da un indirizzo IP esterno agli Stati Uniti o per aver completato il sondaggio molto rapidamente (meno di 463 s, che è una deviazione standard al di sotto del tempo mediano: 1386 s). Il campione finale è stato di 166 individui. L'età media era di 37,48 anni (SD = 9,26), le ore medie lavorate a settimana al di fuori di MTurk erano 41,09 (SD = 5,67) e il numero medio di bambini era 1,22 (SD = 0,99), con il 75,9% del campione che aveva almeno un figlio. La maggior parte dei partecipanti erano maschi (51,2%) e caucasici (81,3%).

Le dimensioni dello studio sono state misurate nel seguente modo:

- L'auto-compassione è stata misurata con la scala di auto-compassione a ventisei elementi di Neff. Le risposte sono state misurate su una scala da 1 (quasi mai) a 5 (quasi sempre);
- Abbiamo misurato WFB con la scala a cinque elementi di Allen et al. Le risposte sono state misurate su una scala a cinque punti (da "fortemente in disaccordo" a "fortemente d'accordo");
- Abbiamo misurato il WFC con le dimensioni basate sul tempo e sullo sforzo del conflitto lavoro-famiglia e famiglia-lavoro creato da Carlson et al. Ogni dimensione è stata acquisita con tre elementi, con il risultato di sei elementi per il conflitto lavoro-famiglia e sei elementi per il conflitto famiglia-lavoro. Gli item sono stati misurati su una scala di cinque punti da "fortemente in disaccordo" a "fortemente d'accordo";
- La ruminazione è stata misurata utilizzando la Ruminative Responses Scale

a ventidue voci di Treynor et al. Gli item sono stati valutati su una scala a quattro punti da "quasi mai" a "quasi sempre";

- L'autostima è stata misurata usando nove elementi della Self-Esteem Scale a dieci elementi di Rosenberg. Le risposte sono state riportate su una scala di quattro punti da "fortemente in disaccordo" a "fortemente d'accordo";
- La Mindfulness Attention Awareness Scale a quindici elementi è stata utilizzata per valutare la mindfulness. Le opzioni di risposta variavano su una scala a sei punti da "quasi mai" a "quasi sempre";
- Sono stati incorporati quattro elementi di controllo dell'attenzione: "Non capisco una parola di inglese", "Ho un picnic con i miei amici sul pianeta Giove", "Sto usando Internet per fare questo sondaggio", "Seleziona fortemente in disaccordo per questo item". Le persone che non avessero risposto in modo appropriato avrebbero fallito il controllo dell'attenzione.

I risultati mostrano che l'auto-compassione si riferisce negativamente al WFC e positivamente al WFB. La mancanza di sostegno per il conflitto famiglia-lavoro potrebbe essere dovuta all'idea che quando il lavoro interferisce con la famiglia questo è visto come un fallimento, che richiede auto-compassione come risorsa, mentre l'interferenza della famiglia con il lavoro può essere prevista e in linea con le aspettative e le responsabilità del ruolo, rendendo l'auto-compassione meno importante (Nicklin, Shockley, & Dodd, 2022).

## **5.2. Studio 2**

Sulla base dei risultati dello Studio 1 gli autori hanno cercato di esplorare se un intervento inteso a rafforzare l'auto-compassione specifica per la gestione lavoro-famiglia è efficace nell'alterare i risultati lavoro-famiglia.

Le ipotesi e le domande di ricerca alla base dello studio erano:

- Ipotesi 6: C'è una significativa differenza tra i gruppi nel cambiamento in a) conflitto lavoro-famiglia e b) conflitto famiglia-lavoro dalla valutazione pre-studio alla valutazione post-studio di 1 giorno, in modo tale che il gruppo sperimentale esposto all'intervento dimostri una maggiore diminuzione del conflitto nel tempo rispetto al gruppo di controllo;
- Ipotesi 7: Esiste una significativa differenza tra i gruppi nel cambiamento nel

WFB dalla valutazione pre-studio alla valutazione post-studio di 1 giorno, tale che il gruppo sperimentale esposto all'intervento dimostra un aumento maggiore del WFB nel tempo rispetto al gruppo di controllo;

- Domanda di ricerca 1: Gli effetti dell'intervento di auto-compassione sono sostenuti per 1 settimana dopo l'intervento?;
- Domanda di ricerca 2: Gli effetti dell'intervento di auto-compassione sono sostenuti per 1 mese dopo l'intervento?.

I partecipanti erano alunni provenienti da un'università privata nel nord-est degli Stati Uniti, sono stati contattati dall'ufficio Alumni dell'istituzione per partecipare a uno studio di ricerca che esaminava i sentimenti e le esperienze quotidiane relative al lavoro e alla vita personale. I requisiti di ammissibilità includevano lavorare almeno 30 ore a settimana in un lavoro retribuito, avere almeno un figlio o un partner convivente, lavorare in orari non notturni e avere accesso a uno smartphone per tutto il giorno. La dimensione finale del campione era 73 per il gruppo di controllo e 73 per il gruppo sperimentale. La maggior parte dei partecipanti erano donne (68,5 %), bianchi (84,2 %), sposati o che vivevano con un partner (87,0 %), e avevano almeno un figlio sotto i 18 anni che viveva nella loro famiglia (78,8%). L'età media era di 40,78 anni (SD = 9,43), la durata media presso l'azienda attuale era di 7,22 anni (SD = 7,17) e le ore di lavoro medie settimanali erano 43,34 (SD = 8,00). Non ci sono state differenze significative tra i gruppi sperimentali e di controllo tranne per il fatto che il gruppo di controllo aveva significativamente più bambini di età inferiore ai 18 anni che vivevano nella loro famiglia. I partecipanti sono stati assegnati in modo casuale al gruppo sperimentale o di controllo e successivamente hanno completato il sondaggio pre-studio (che conteneva misure di WFC, WFB e dati demografici), hanno guardato un video che illustrava le procedure dello studio e hanno registrato il loro telefono tramite la piattaforma di testo (SurveySignal). È stato utilizzato un gruppo di controllo attivo che riceve un intervento diverso ma paragonabile all'intervento di auto-compassione ma privo del principio attivo. L'obiettivo è stato raggiunto chiedendo a entrambi i gruppi di considerare le sfide associate al lavoro e alla famiglia, ma offrendo l'opportunità su come rispondere in modo auto-compassionato solo al gruppo sperimentale.

In ciascuno dei 10 giorni di studio, i partecipanti hanno ricevuto messaggi in tre momenti (due volte casuali tra le 8:30 e le 18:00 con almeno 60 minuti in mezzo e un terzo alle 20:30). Nei giorni 2, 3, 5, 6, 8 e 9, sia il gruppo sperimentale che quello di controllo hanno ricevuto messaggi che includevano un collegamento a un suggerimento selezionato casualmente da un bacino di 16. Nei giorni 1, 4, 7 e 10, i primi due messaggi contenevano i suggerimenti, ma il terzo testo conteneva un collegamento per un'attività di auto-riflessione. In entrambe le condizioni, i partecipanti sono stati istruiti a pensare a qualcosa che è successo loro negli ultimi tre giorni in relazione al loro lavoro o alla loro famiglia che ha causato sentimenti negativi. Ai partecipanti del gruppo sperimentale è stato quindi chiesto di descrivere l'evento, come li ha fatti sentire, come è stato collegato all'esperienza umana condivisa e alcune parole di gentilezza e comprensione verso se stessi. Al gruppo di controllo è stato chiesto di descrivere un evento attraverso l'attività di scrittura di auto-riflessione, ma non di riflettere su di esso in modo auto-compassionato. Dopo i 10 giorni di studio, i partecipanti hanno ricevuto un sondaggio post-studio di 1 giorno (n = 71 per il controllo e n = 69 per sperimentale). Una settimana e 1 mese dall'indagine post-studio hanno ricevuto i due aggiornamenti (n = 73, 69 per il controllo e n = 71, 69 per sperimentale). Ai partecipanti sono state date 36 ore per completare ciascuno dei sondaggi.

Le stesse misure utilizzate nello Studio 1 per valutare i costrutti lavoro-famiglia sono state utilizzate nello Studio 2.

I partecipanti sono stati compensati con 50\$ per aver completato i 10 giorni dell'intervento, il sondaggio pre-studio e il sondaggio post-studio di 1 giorno; 10\$ per aver completato l'aggiornamento di 1 settimana e altri 10\$ per aver completato quello di 1 mese. Hanno anche ricevuto un bonus di alta conformità di 15\$ per aver risposto ad almeno l'80% dei testi durante la parte giornaliera dello studio.

L'intervento di auto-compassione rivolto al lavoro e alla famiglia è stato particolarmente efficace per ridurre il conflitto tra lavoro e famiglia basato sul tempo per un periodo di 1 mese e migliorare il WFB immediatamente e dopo 1 settimana. È sorprendente che l'intervento abbia avuto un impatto sul conflitto



basato sul tempo, ma non sul conflitto basato sulla tensione. Potrebbe essere che chiedere ai partecipanti di "pensare a un evento accaduto" abbia intrinsecamente innescato in loro il fatto di pensare di più alla circostanza e al contesto (basato sul tempo) e meno su come li ha fatti sentire (basato sulla tensione). Dato che non è stata trovata questa connessione, è possibile che siano in gioco altri meccanismi precedentemente non teorizzati, come ad esempio il fatto che l'autocompassione può influenzare il modo in cui si percepiscono le scelte riguardo al lavoro e alla famiglia perché è più facile identificare e perdonare i problemi di tempo rispetto ai problemi di tensione (Nicklin, Shockley, & Dodd, 2022).

## **6. Intervento sulla consapevolezza**

Lo studio di Althammer, Reis, Van der Beek, Beck, e Michel (2021) valuta un intervento di auto-allenamento online di tre settimane che insegna la consapevolezza come strategia di segmentazione cognitivo-emotiva.

Richiamando Bishop et al., gli autori comprendono nella consapevolezza due componenti: l'autoregolazione dell'attenzione mantenuta sull'esperienza immediata (che permette un riconoscimento degli eventi mentali nel momento presente) e l'adozione di un orientamento caratterizzata da curiosità, apertura e accettazione verso il presente.

Le ipotesi e le domande di ricerca alla base dello studio sono:

- Ipotesi 1: Il distacco psicologico aumenterà nel tempo tra il gruppo MBI rispetto al gruppo di controllo;
- Ipotesi 2: Il conflitto lavoro-famiglia (WFC) psicologico e basato sullo sforzo diminuirà nel tempo tra il gruppo MBI rispetto al gruppo di controllo;
- Ipotesi 3: La soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e vita privata aumenterà nel tempo tra il gruppo MBI rispetto al gruppo di controllo;
- Ipotesi 4: L'affetto negativo (definito da Watson come la varietà degli stati d'animo avversivi) diminuirà nel tempo tra il gruppo MBI rispetto al gruppo di controllo;
- Domanda di ricerca 1: I partecipanti MBI con preferenza di segmentazione bassa o alta mostreranno cambiamenti più forti e più accelerati in (1) distacco

psicologico, (2) WFC basato sulla tensione e psicologico, (3) soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e vita privata e (4) affetto negativo?.

I partecipanti sono stati assegnati in modo casuale a due gruppi in modo che formassero un gruppo sperimentale e un gruppo di controllo a cui sarebbero stati somministrati questionari e istruzioni di auto-formazione in ordini diversi. I due gruppi hanno compilato un sondaggio giornaliero ogni giorno per tre settimane (dal lunedì al venerdì, 15 giorni lavorativi). Il gruppo di controllo è stato considerato attivo perché compilava i questionari giornalieri e sarebbe stato soggetto ai cambiamenti comportamentali che accompagnano l'automonitoraggio.

Lo studio è stato pubblicizzato tramite volantini, server di elenchi di posta elettronica professionali ed è stato usato un approccio di campionamento a palla di neve attraverso i contatti professionali e sociali degli autori.

Il campione finale comprendeva 190 partecipanti, 80 nel gruppo di intervento e 110 nel gruppo di controllo, con un'età media di 42,23 anni (DS = 10,72), per lo più donne (75,3%), per lo più lavoratori a tempo pieno (71,6%), con titoli universitari (74,2%) e conviventi con partner (76,8%). Quasi un terzo aveva figli che vivevano nella propria famiglia (30,0%). La strategia di reclutamento ha attirato partecipanti da varie occupazioni come i servizi sanitari e sociali, la lavorazione e la produzione, la finanza e le assicurazioni, la scienza e l'istruzione. I partecipanti hanno completato questionari per una media di 9,46 giorni (SD = 3,88).

I dati sono stati raccolti attraverso un questionario generale (che ha valutato le informazioni demografiche e le preferenze di segmentazione) e brevi sondaggi giornalieri (che hanno valutato la consapevolezza, il distacco, l'equilibrio tra lavoro e vita privata e il benessere affettivo). Le dimensioni sono state valutate nel seguente modo:

- Salvo diversa indicazione, i partecipanti hanno risposto su una scala Likert a cinque punti (1 = fortemente in disaccordo; 5 = fortemente d'accordo);
- La preferenza per la segmentazione è stata valutata con tre elementi di Kreiner;
- La consapevolezza è stata valutata con tre elementi adattati dalla versione

tedesca della Mindfulness Attention Awareness Scale (MAAS). I partecipanti hanno valutato tutti gli elementi su una scala di frequenza a cinque punti (1 = raramente; 5 = quasi sempre);

- Il distacco psicologico dal lavoro durante il tempo libero è stato valutato con tre elementi adattati dalla rispettiva sottoscala del questionario sull'esperienza di recupero di Sonnentag & Fritz;
- Il WFC psicologico è stato valutato con tre elementi adattati da Van Steenbergen et al.;
- Il WFC basato sullo sforzo è stato misurato con la sottoscala a tre elementi della scala WFC di Carlson, adattata alla misurazione quotidiana e focalizzata sulla vita privata piuttosto che familiare;
- La soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e vita privata è stata misurata con tre elementi della scala di equilibrio tra lavoro e famiglia di Valcour, adattata per concentrarsi sulla vita privata, valutata su una scala Likert a cinque punti (1 = molto insoddisfatto; 5 = molto soddisfatto);
- L'affetto negativo è stato valutato con tre elementi adattati dalla versione tedesca della scala degli affetti negativi di Krohne, Egloff, Kohlmann, e Tausch, presi dalla scala degli affetti positivi e negativi (PANAS di Watson et al.).

In linea con le ipotesi, l'MBI ha migliorato significativamente il distacco dal lavoro, aumentato la soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e vita privata e diminuito il conflitto psicologico nel tempo. Tuttavia, l'intervento non è riuscito a influenzare in modo significativo il WFC basato sulla deformazione o l'affetto negativo. Troviamo che l'MBI trasmette benefici immediati piuttosto che avere effetti continui nel tempo. I risultati riguardanti il distacco e il conflitto psicologico dimostrano che gli interventi basati sulla consapevolezza migliorano le capacità di astenersi dalle preoccupazioni legate al lavoro e che essere presenti nel momento aumenta la soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

Inoltre, è emerso che la preferenza per la segmentazione (integratori o segmentatori) sembra moderare la forza con cui gli MBI aumentano il distacco, ma non quanto gli MBI influenzano i costrutti di equilibrio tra lavoro e vita privata e il benessere affettivo (Althammer, Reis, Beek, Beck, & Michel, 2021).

## Conclusione

Tale elaborato si è concentrato sull'analizzare i nuovi fattori di rischio associati al burnout durante il Covid-19. Dall'elaborato è emerso, ad esempio, che la paura di infettarsi e di contrarre il Covid non sia una paura limitata solamente al personale sanitario che entra continuamente in stretto contatto con i pazienti malati, ma che sia una sensazione di malessere che accumuna una platea più ampia di soggetti, i lavoratori in generale. Un altro aspetto che è emerso è che il conflitto tra lavoro e famiglia e in particolare la sfera familiare che irrompe in quella lavorativa crei esaurimento emotivo sia che il soggetto si trovi fisicamente vicino alla stessa (lavorando da casa) sia che si trovi nel proprio luogo di lavoro. Sarebbe interessante, ad esempio, svolgere una ricerca longitudinale per confrontare i livelli di esaurimento emotivo causato dalla famiglia in casa e il livello di esaurimento degli stessi soggetti al rientro al lavoro in sede, per confrontare ad esempio se i soggetti integratori (coloro che vivono meglio le interruzioni della famiglia nel lavoro) abbiano gli stessi livelli di esaurimento sia che le interruzioni avvengano in presenza o a distanza. Altro aspetto importante che emerge è che la formazione possa rispondere in modo efficace ad uno stesso problema adottando strategie d'intervento diverse, per adattarsi meglio al contesto, alle persone e ai tempi chesi hanno a disposizione.

Ci sono alcune limitazioni nella ricerca, che aprono la strada a idee di ricerca future.

Nonostante gli articoli riportati nel capitolo 2 e 3 dell'elaborato abbiano un bacino di partecipanti generalmente diversificato, essi appartengono pressoché tutti ad un contesto culturale che potremmo definire occidentale (olandese, italiano o statunitense). Un suggerimento per le ricerche future potrebbe essere quindi quello di ripetere questi studi con un campione con background culturale e valoriale diverso da quello occidentale, come per esempio asiatico, latino-americano o africano, per permettere una verifica dei risultati ed una generalizzazione degli stessi più ampia.

Un altro aspetto da prendere in considerazione è che nelle ricerche sugli interventi di formazione che ho portato, non si è tenuto in

considerazione il tipo di lavoro svolto dai partecipanti, il loro carico familiare e la soddisfazione per la propria condizione familiare. Questi aspetti, a mio avviso, sarebbero interessanti da approfondire con ricerche e studi più dettagliati poiché possono influenzare in modo diverso i confini tra lavoro e famiglia. Per esempio, non tutti i lavori permettono allo stesso modo di staccare i pensieri quando si termina il proprio turno, magari anche a causa della richiesta emotiva intrinseca al lavoro stesso, come nel caso di lavori a contatto con persone in difficoltà. Un secondo aspetto che vorrei portare all'attenzione riguarda i carichi familiari che i lavoratori devono affrontare al rientro a casa, questi porterebbero il soggetto a sentirsi più o meno frustrato se percepiti come pesanti, inducendo lo stesso a non riuscire a riposare neanche nel contesto familiare dove solitamente dovrebbe avvenire. Collegandosi a questo aspetto della vita familiare, una persona insoddisfatta per la propria vita domestica potrebbe scegliere di dare priorità alla famiglia a discapito della sua vita professionale, oppure decidere all'opposto, di concentrarsi sul lavoro per non affrontare i problemi familiari, portando la persona che vive un senso di malessere per la propria vita privata a decidere di non voler staccare dal lavoro perché a casa si sente frustrato. La ricerca futura dovrebbe quindi prendere in considerazione nelle prossime proposte di formazione questi aspetti psicologici del soggetto che potrebbero modificare i risultati ottenuti.

Un ultimo limite che potremmo identificare nella letteratura sugli interventi di formazione riguarda la valutazione post-intervento. In due dei tre studi che ho portato era presente una verifica dopo una settimana o un mese dalla fine dell'intervento. Ritengo che sarebbe utile, come suggerimento per ricerche future, avere un ulteriore controllo dopo alcuni mesi per verificare se l'intervento formativo sia stato realmente efficace e che i principi appresi siano stati concretamente applicati dai lavoratori nella propria vita o se i buoni propositi dei lavoratori del primo periodo nel voler migliorare la propria condizione si siano affievoliti col tempo.

## Bibliografia

- Althammer, S. E., Reis, D., Beek, S., Beck, L., & Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 282–308. Consultato da <https://doi.org/10.1111/joop.12346>
- Balducci, C., & Fraccaroli, F. (2019). Stress lavoro-correlato: Questioni aperte e direzioni future. *Giornale italiano di psicologia*, (1-2), 39-65. doi: 10.1421/93768
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850. Consultato da <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Cortese, C. G., Molino, M., & Ghislieri, C. (2019). Uno sguardo al lato oscuro nella ricerca sullo stress lavoro-correlato. *Giornale italiano di psicologia*, (1-2), 87-93. doi: 10.1421/93772
- Derks, D., Bakker, A. B., & Gorgievski, M. (2021). Private smartphone use during worktime: A diary study on the unexplored costs of integrating the work and family domains. *Computers in Human Behavior*, 114, 106530. Consultato da <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106530>
- Falco, A., Girardi, D., Dal Corso, L., Yıldırım, M., & Converso, D. (2021). The perceived risk of being infected at work: An application of the job demands–resources model to workplace safety during the COVID-19 outbreak. *PLOS ONE*, 16(9), e0257197. Consultato da <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0257197>
- Fritz, C., & Taylor, M. (2020). Detaching from and reattaching to work: The dance of work-nonwork balance. *Organizational Dynamics*, 49(4), 100724. Consultato da <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.04.010>
- Galliani, E. M. (2016). Strain psicologico, soddisfazione e burnout. In De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (A cura di), *Stress, benessere organizzativo e performance: Valutazione & intervento per l'azienda positiva* (pp. 362-376) (2<sup>a</sup> ed.). FrancoAngeli.

Ingusci, E., De Carlo, E., Madaro A., De Luca, K., & Signore, F., (2022). Job crafting, capitale psicologico e adattamento al cambiamento post-emergenza: Un contributo empirico nel personale scolastico. *Counseling*, 15(1), 70-85. doi: 10.14605/CS1512205

Karabinski, T., Haun, V. C., Nübold, A., Wendsche, J., & Wegge, J. (2021). Interventions for improving psychological detachment from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(3), 224–242. Consultato da <https://doi.org/10.1037/ocp0000280>

Leroy, S., Schmidt, A. M., & Madjar, N. (2021). Working from home during COVID-19: A study of the interruption landscape. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1448–1465. Consultato da <https://doi.org/10.1037/apl0000972>

Maslach, C. (2017). Finding solutions to the problem of burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(2), 143-152. Consultato da <https://doi.org/10.1037/cpb0000090>

Molineux, J., Carr, R., & Fraser, A. (2020). An action learning intervention on work-family balance. *Action Learning and Action Research Journal*, 26(2), 77–106. Consultato da <https://alarj.alarassociation.org/index.php/alarj/article/view/269>

Nicklin, J. M., Shockley, K. M., & Dodd, H. (2022). Self-compassion: Implications for work-family conflict and balance. *Journal of Vocational Behavior*, 138, 103785. Consultato da <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103785>

Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64(2), 189–197. Consultato da <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>

## Sitografia

Castello, A. (2019, Dicembre 17). *La sindrome di Burnout: teorie - Psicologia del lavoro*. Consultato da <https://www.psicologiadellavoro.org/la-sindrome-di-burnoutteorie/>

Eurofound. (2021). *COVID-19: Implications for employment and working life*. Available from Eurofound Web site: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/covid-19-implications-for-employment-and-working-life>

Nembo, G. (2022, Febbraio 3). *Stress lavoro-correlato: modelli teorici a confronto*. Consultato da <https://gabriellanembo.it/stress-lavoro-correlato-modelli-teorici-a-confronto/>

World Health Organization (WHO). (2019, Maggio 28). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases*. Consultato da <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>