



UNIMORE
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

**Dipartimento di Economia “Marco Biagi”
Corso di Laurea in Relazioni di Lavoro**

BURNOUT: UN FENOMENO TRASVERSALE

Relatrice: Professoressa Ludovica Leone

**Laureando: Michele Liguori
matr.188863**

Anno Accademico 2024/2025

“Ho sognato una strada
che si ferma su un ponte
e che di là da un muro alto corre l’orizzonte
mi ci vorrebbe una scala
mi ci vorrebbe una luce
mi ci vorrebbe il coraggio di dare una voce.
Voglio salvarmi, voglio salvarmi anch’io.”

(Ivano Fossati – Ho sognato una strada)

*Grazie di vero cuore alla Dott.ssa Francesca Facchini
che con competenza, pazienza e dedizione
mi ha aiutato ad affrontare il burnout,
ad oltrepassare muri,
a costruire ponti,
a ritrovare il coraggio di “dare una voce”,
insieme a tante, tante altre cose.*

Michele

INDICE

INTRODUZIONE

1. IL BURNOUT

- 1.1 CARATTERISTICHE DI UN FENOMENO TRASVERSALE
- 1.2 LA MOTIVAZIONE DEI LAVORATORI: PRINCIPALI TEORIE
- 1.3 CLIMA ORGANIZZATIVO E CULTURA ORGANIZZATIVA
- 1.4 I FATTORI DI RISCHIO IN AMBITO LAVORATIVO
- 1.5 EMERGENZA COVID-19: L'AUMENTO DEL FENOMENO

2. LOTTA AL BURNOUT: LE CHIAVI ORGANIZZATIVE

- 2.1 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO
- 2.2 MISURARE IL BURNOUT
- 2.3 EFFETTI NEGATIVI E COSTI DEL BURNOUT
- 2.4 STRATEGIE E PREVENZIONE
- 2.5 RISORSE DA VALORIZZARE: UN ALTRO PUNTO DI VISTA

3. INVESTIRE

- 3.1 IL CAPITALE UMANO
- 3.2 IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA WORKLIFE BALANCE
- 3.3 SMARTWORKING
- 3.4 JOB SHARING
- 3.5 DOWNSHIFTING
- 3.6 BURNOUT ED AUTOREALIZZAZIONE

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

INTRODUZIONE

La strada che mi ha portato scegliere il burnout come argomento della tesi di Laurea Magistrale in “Relazioni di lavoro” parte da lontano, da un’esperienza personale.

Mi occupo di amministrazione, finanza e controllo da più di vent’anni nelle aziende private, ed ho sperimentato le difficoltà ambientali e la carenza di cultura organizzativa che caratterizzano una parte del tessuto imprenditoriale piccolo e medio italiano.

La prospettiva individuale è certamente una lettura necessaria per capire il fenomeno del burnout: come stiamo e come ci inseriamo nell’ambiente di lavoro rappresenta senz’altro il nostro ingresso nella comunità organizzativa ed è responsabilità di ognuno di noi guadagnarne la fiducia con un atteggiamento sano e proattivo.

Approcciandomi alle materie di carattere organizzativo che compongono questo corso di laurea ho avuto modo di approfondire e capire quanto siano cruciali la motivazione, il clima e la cultura organizzativa.

Ho pensato che valesse la pena approfondire e sviluppare questo argomento per capire quali fossero le variabili e le situazioni organizzative che potessero favorire il burnout.

Ho iniziato le ricerche bibliografiche per cercare di individuare e capire se potessero esserci situazioni tali da far prosperare il rischio di burnout, che non nascessero da questioni di carattere personale ma che fossero originate dalle organizzazioni, dal vivere all’interno di una comunità di tipo professionale.

Con soddisfazione ho constatato che il materiale era presente in maniera sufficiente per poter pensare di elaborare un elenco di sotto-argomenti che mi permettessero di dare una prima forma compiuta ad una bozza che in seguito si è concretizzata in questa tesi di laurea.

Ho optato per un approccio teorico, scegliendo di suddividere questo lavoro in tre grandi parti. La prima parte è dedicata alla spiegazione del fenomeno dal punto di vista teorico: cercare di descrivere il burnout attraverso le sue caratteristiche tipicamente trasversali, spiegando come questo si intersechi inevitabilmente con i concetti di motivazione, clima organizzativo e cultura organizzativa.

Successivamente ho posto l’accento su quelli che possono configurarsi come fattori di rischio e che quindi possono essere fattori scatenanti per fenomeni così estremi.

L’ultimo paragrafo della prima parte riguarda un approfondimento legato al burnout durante la pandemia di Covid-19: ho cercato di analizzare come il lockdown forzato e le modalità

esclusivamente on line della prestazione lavorativa abbiano scavato un fossato ancora più profondo fra persone e lavoro.

L'obiettivo della seconda parte è quello di spiegare quali possano essere le chiavi organizzative per prevenire il burnout, evidenziando quanto sia importante prevenire questo fenomeno, perché tanto si gioca su questo punto: quando il burnout si manifesta, è già troppo tardi ed i costi per le organizzazioni sono enormi.

Ho voluto lavorare su pochi dati statistici ma che dessero l'idea di quanto il burnout sia diffuso ed allo stesso tempo silenziosamente spietato, spiegando quali sono gli effetti negativi e gli indicatori che possono portare ad una misurazione di questo fenomeno.

In ultimo, ho scelto di parlare di quanto sia importante la prevenzione e come quest'ultima possa partire da azioni che tendano a favorire il benessere delle persone sul luogo di lavoro, perché questo genera impegno e coinvolgimento, al punto diametralmente opposto quindi del cinismo e dell'esaurimento che caratterizzano il burnout.

La terza parte è una naturale continuazione della precedente: come obiettivo mi ero posto quello di mostrare come l'investimento sul benessere delle persone potesse essere la risposta più centrata a livello organizzativo.

Sviluppare la consapevolezza che le persone in azienda sono un patrimonio e che per far crescere in loro l'impegno necessario per andare al di là dei loro limiti sia necessario agire per migliorare la worklife balance, è fondamentale: la conciliazione dei ritmi vita-lavoro.

In conclusione, ho voluto illustrare quelli che possono essere alcuni strumenti operativi utili per favorire da un lato la worklife balance (smartworking) e dall'altro prevenire quelle che sono le cause del burnout (ad esempio job sharing e downshifting).

In questa tesi ho cercato di illustrare quanto il burnout non sia solamente un problema che nasce dalle persone, ma che prospera ed esplode a causa della distanza che separa progressivamente le persone dal proprio lavoro.

Il benessere personale, legato all'autorealizzazione, è complementare ed altrettanto necessario per esprimere, all'interno delle organizzazioni, tutto il nostro potenziale.

1. IL BURNOUT

1.1 Caratteristiche di un fenomeno trasversale

E' importante concepire questa complessa sindrome come una somma di più fattori: di carattere personale, ovvero legati all'individuo, e di natura organizzativa, riferiti al contesto professionale in cui si opera: questa trasversalità ne è caratteristica fondante e peculiare.

Il fenomeno del burnout ha raggiunto rapidamente proporzioni notevoli nei paesi a tecnologia avanzata, fra i lavoratori dei settori pubblico e privato.

Negli ultimi decenni si sono verificati importanti cambiamenti nei posti di lavoro e nelle modalità attraverso le quali avviene la prestazione professionale.

Oggi è frequente osservare quanto gli ambienti di lavoro siano luoghi al limite dell'ospitalità, esigenti oltremodo sia dal punto di vista economico sia psicologico.

Questo fenomeno rappresenta una battuta d'arresto lungo il percorso verso il miglioramento della vita lavorativa.

Il mito del posto di lavoro, inteso come macchina efficiente, sta soverchiando l'idea che quest'ultimo possa rappresentare l'espressione del potenziale insito nelle persone, che si manifesta attraverso un'attività gratificante e garantita da una ricompensa equa.

Un aspetto particolarmente insidioso risiede nel fatto che le organizzazioni stanno trasformando la gerarchia del loro valore.

Esse infatti privilegiano rispetto alla crescita a lungo termine la generazione di denaro a breve termine, convertendo ad esempio i loro beni in rendimenti azionari di immediata valenza economica.

Ciò alimenta il passo frenetico delle fusioni ed acquisizioni societarie, che ha il suo culmine in una pressione continua e sempre più soffocante, utile unicamente a coprire i debiti lasciando in secondo piano la creazione di nuovi prodotti o il sostegno all'innovazione tecnologica.

L'azienda, che ontologicamente è costituita e partecipata dalle persone, vede il sovvertimento del fondamento logico della sua esistenza.

Non vi è più quindi la funzione da parte di queste ultime di accrescere le competenze delle persone in un'ottica di crescita condivisa, bensì quella di prendere dalle persone stesse il frutto del loro sacrificio e delle loro aspirazioni a proprio vantaggio.

Il lavoro, quindi, assume le caratteristiche di obbligo, più che di risorsa.

Esso diventa meramente parte di un processo orientato esclusivamente alla gestione mirata a trarre un risultato economico per alimentare un regolare flusso di cassa.

Un ulteriore fattore che caratterizza questa radicale trasformazione nel lavoro di oggi è quella che investe la produzione industriale.

Essa infatti è uscita al di fuori delle comunità e dei paesi, attraverso una maggiore rapidità dei trasporti e delle comunicazioni, per essere svolta in luoghi dove i costi sono minori. Progressivamente, i Paesi industrializzati hanno ridotto le loro barriere commerciali a causa delle pressioni esercitate dalle imprese multinazionali.

A parte qualche recente presa di posizione di tipo protezionistico da parte dell'attuale amministrazione statunitense, il perdurare di questa situazione comporta il fatto che i lavoratori dei paesi occidentali si ritrovino a competere con i loro colleghi residenti o provenienti dai Paesi in via di sviluppo.

Il progresso tecnologico che caratterizza i processi di produzione, semplificandone di conseguenza le fasi al suo interno, permette a questi nuovi lavoratori di aumentare le loro qualifiche perché il livello di know-how necessario si abbassa in maniera notevole.

Tutto ciò ha causato la scomparsa di intere filiere industriali dai Paesi sviluppati: la possibilità di trasferire il lavoro all'estero pone una notevole pressione sulla forza produttiva che rimane. I risparmi salariali ottenuti con queste strategie sono notevoli, anche se non sono l'unica spiegazione di questo nuovo fenomeno.

Un effetto ancora più marcato si ha sulla diminuzione della qualità lavorativa.

I lavoratori sacrificano una quantità sempre maggiore del loro tempo personale, lavorando un numero sempre più alto di ore, e dedicando più tempo a compiti che non hanno un altro grado di gratificazione, che non sono né piacevoli né utili all'avanzamento delle loro carriere.

La globalizzazione è veicolo per l'aumento delle pressioni competitive e queste ultime rendono miopi le aziende che riducono gli investimenti su programmi e politiche a lungo termine privilegiando soluzioni di basso cabotaggio ad alto tasso opportunistico.

Un ulteriore fenomeno al quale stiamo assistendo è quello della redistribuzione del potere.

Il potere dei sindacati dei lavoratori sta diminuendo ed i suoi iscritti sono in diminuzione costante.

Chi rimane ha sempre meno intenzione di mettere a rischio il proprio posto di lavoro, perché sta perdendo fiducia nella possibilità di cambiare lo scenario avverso attraverso il miglioramento salariale, delle condizioni di lavoro ed il mantenimento del posto stesso.

I lavori specializzati rappresentati dai sindacati sono progressivamente diminuiti lasciando il

posto a lavori generici, al di fuori del perimetro sindacale e con salario minimo.

Le pressioni economiche descritte in precedenza fanno sì che le organizzazioni dei lavoratori vengano percepite come rallentanti la risposta delle aziende ai continui stimoli esterni. Schiacciata da questo genere di pressioni, la base che caratterizzava i sindacati si sta erodendo. Una bassa sindacalizzazione dei lavoratori presenti in azienda porta ad una gestione rigida delle risorse umane da parte delle organizzazioni.

Queste restrizioni comportano una riduzione delle prerogative dei professionisti e dei lavoratori della prima linea, e riducono il livello di autoefficacia ed il potere di controllare ciò che avviene nel loro lavoro.

Visto che i principi di appartenenza si stanno dissolvendo, le persone che fanno parte delle organizzazioni aziendali reputano inutile impegnarsi nel proprio lavoro.

Il personale di prima linea subisce il contraccolpo lavorando più duramente per compensi minori, mentre quello con posizioni elevate, al contrario, non è quasi intaccato da questo fenomeno.

I dirigenti di oggi, quindi, hanno come ricompensa il risultato dell'investimento nel valore che già esiste anziché in quello nuovo che non è stato creato.

In questo clima e con queste premesse, prospera e si diffonde il burnout.

La sindrome del burnout ha probabilità di diffondersi se vi è uno scollamento tra la natura del lavoro e la natura della persona che presta tale opera (Maslach C. e Leiter M.P., 2023).

Come quotidianamente accade nei nostri sistemi economici, se si opera in contesti in cui i valori umani si attestano a grande distanza dai valori economici ed il divario tra le persone e le richieste del lavoro è sempre più grande, i costi economici ed umani diventano insostenibili.

Il segnale più evidente di una distanza tra la persona ed il lavoro è con tutta probabilità il *sovraccarico di lavoro*.

Il sovraccarico di lavoro è causato da tre fenomeni che si intersecano fra loro: la quantità eccessiva di compiti assegnati, il tempo di lavoro sempre più ristretto e la scarsità delle risorse. Si tratta quindi di porre al massimo gli sforzi non per far fronte alle sfide nuove, ma per assicurare i compiti ordinari: andare oltre i limiti per eseguirli tardi e male.

Il sovraccarico di lavoro viene alimentato dai ritmi di lavoro sempre più alti, e lo stesso ritmo alto danneggia la qualità, rovina le relazioni tra i colleghi e non contempla forme di innovazione.

Un altro indice importante dello scollamento fra persona e lavoro è la *manca di controllo*: le persone desiderano utilizzare le proprie abilità per trovare nuove idee e soluzioni ai problemi,

e hanno l'obiettivo di vedere riconosciuto il proprio contributo nel processo che genera risultati. L'essere responsabile dei risultati è altro rispetto all'effetto negativo dato dalle politiche rigide e dai controlli ossessivi: questi ultimi lanciano un pessimo messaggio di mancanza di affidabilità.

Il terzo fattore che distanzia la persona dal lavoro è la *mancanza di equità* in termini umani ed economici.

Quando non si riceve una ricompensa adeguata, sia dal punto di vista umano, sia da quello retributivo, si viene svalutati.

Invece di essere protagonisti di avanzi di carriera, le persone sopportano il congelamento degli aumenti di stipendio ed il lungo ed estenuante purgatorio dei contratti a tempo determinato. Conseguenza devastante è la perdita di un riconoscimento interiore generato da una persona felice di aver fatto qualcosa che abbia importanza e valore per l'organizzazione.

Le persone rendono meglio quando vi è l'apprezzamento ed il benessere generato viene condiviso con i colleghi: si crea *sensò di comunità*.

All'opposto del senso di comunità troviamo il *conflitto irrisolto*: rabbia, frustrazione, paura e mancanza di rispetto.

Le relazioni informali vengono compromesse e questo rende alquanto improbabile che le persone possano aiutarsi nei momenti di difficoltà.

Il *conflitto di valori* scava un fossato fra la persona ed il lavoro: se i valori personali non coincidono con i requisiti richiesti e sono tante, troppe le circostanze che costringono i lavoratori ad operare in ambienti che giustificano atteggiamenti estremi per raggiungere gli obiettivi prefissati, il deterioramento morale che ne consegue è sempre troppo elevato.

Le persone, se credono in quello che fanno, danno il meglio ed allo stesso tempo difendono la loro integrità ed il rispetto di sé.

Il burnout si manifesta quindi quando c'è una discordanza tra quello che le persone *sono* e quello che *devono essere* e *devono fare*.

Il burnout si compone di tre dimensioni:

-Esaurimento → si manifesta quando la persona avverte un senso di prosciugamento delle sue energie e si sente esausto, incapace di recuperare le energie per affrontare altri progetti.

È la prima reazione al lavoro.

Il burnout può causare disturbi fisici quali ansia, emicrania, problemi gastrointestinali, ipertensione ed affaticamento cronico;

-Cinismo → avviene quando la persona assume un atteggiamento freddo e distaccato nei confronti sia del lavoro sia delle persone che incontra nell'ambiente professionale.

Vi è un crollo del coinvolgimento e nei casi più gravi vengono abbandonati i propri ideali. Il cinismo è la protezione dall'esaurimento e dalla delusione;

-Inefficienza → è il senso di inadeguatezza che pervade la persona in burnout e che viene vissuto come opprimente.

Essa perde fiducia nelle proprie capacità di intraprendere attività che possono generare valore per le organizzazioni: più perde fiducia, più le persone la perdono in lei.

Chi è affetto da burnout ha molte probabilità di dimettersi, di aumentare le proprie assenze dal posto di lavoro, di ridurre la propria prestazione allo stretto necessario.

Oltre a ridurre la quantità del lavoro, lo svolge peggio.

Il burnout è quindi un fenomeno trasversale: nasce ed impatta sulle persone, che si logorano e si esauriscono a causa delle loro manchevolezze personali.

Allo stesso tempo, però, è anche frutto del contesto sociale nel quale esse operano (Avallone F., 2003).

La struttura ed il funzionamento delle dinamiche che si instaurano nel posto di lavoro costruiscono il modo in cui le persone interagiscono tra di loro: se l'ambiente non riconosce l'aspetto umano del lavoro, il rischio di burnout si fa via via più alto, insieme a tutta la sua pesantezza anche in termini economici.

Vi sono molti pregiudizi sul burnout, che tutt'oggi fanno sì che non vi sia l'adeguata attenzione su questo fenomeno.

Con tutta probabilità il deterioramento dei sentimenti e della prestazione lavorativa non mostra evidenza nell'immediato e di conseguenza, nell'immaginario popolare, le persone credono che il burnout non sia importante e ne sottovalutano i potenziali rischi.

Un altro aspetto che influisce è sicuramente quello per il quale le persone non mostrano apparentemente segnali di allarme e almeno all'inizio non abbassano i ritmi di lavoro, senza influire negativamente sulla produttività generale.

Il tema del burnout è quindi legato al mondo del lavoro.

E, come il mondo del lavoro, è cambiato.

Dopo la pandemia di Covid-19 sono aumentati vertiginosamente i casi di burnout, dovuti sia alla condizione mentale precaria delle persone nel periodo di lockdown, sia alla mancanza di relazioni interpersonali dovute alla modalità esclusivamente on line della prestazione lavorativa.

Nel periodo post-pandemico si è reso ancora più evidente quanto l'aspetto organizzativo del

lavoro sia centrale, non solo per i risultati economici ma anche per il benessere fisico e psicologico di tutti i lavoratori e collaboratori d'azienda.

L'organizzazione aziendale è quindi cruciale per affrontare il burnout: essa può incidere in termini di orario flessibile, di coordinamento dei teams e dei gruppi di lavoro, di costruzione di un clima lavorativo sereno e funzionale al raggiungimento degli obiettivi.

Cruciale è altresì l'attenzione dei manager dell'organizzazione nella gestione e nel controllo dei compiti aziendali: l'attenzione alla creazione di un clima costruttivo e sano in azienda porta una minore probabilità dell'insorgere di casi di burnout.

Il maggiore successo nel trattare il burnout si ottiene tuttavia focalizzandosi sulla promozione positiva dell'impegno sul lavoro: aspirare quindi ad un modello di salute organizzativa che includa la promozione dei valori umani nel luogo di lavoro, e non solo dei lavori economici.

La situazione economica attuale offre l'opportunità di colmare le carenze che portano ad una distanza sempre più marcata fra le persone ed il lavoro, ed allo stesso tempo quindi prevenire il più possibile l'insorgere di casi di burnout.

Premessa del burnout è la scomparsa della motivazione: per capire quanto centrale sia occorre approfondirne le caratteristiche.

1.2 LA MOTIVAZIONE DEI LAVORATORI: PRINCIPALI TEORIE

La motivazione è una caratteristica fondamentale della prestazione e si basa sulla soddisfazione dei bisogni.

Molti studiosi hanno sviluppato teorie, approfondendone lo studio e la ricerca: qui di seguito ecco una panoramica su quelle principali.

Un aspetto strettamente correlato alla sindrome del burnout, oltre all'ambiente, è la motivazione dei lavoratori.

La motivazione è uno dei fattori costitutivi della prestazione, insieme alla capacità.

Questi due ingredienti, se analizzati singolarmente non sono sufficienti a garantire livelli di prestazione elevati: anche la persona con più capacità non raggiunge i livelli di performance attesi, se non è adeguatamente motivato.

Come accennato nel paragrafo precedente, ad essere fondamentale nello sviluppo del burnout sono i fattori legati all'ambiente lavorativo ed infatti è proprio il contesto, come insieme delle caratteristiche situazionali, che lo definisce attraverso le condizioni all'interno delle quali si svolge l'attività lavorativa.

Il clima e le condizioni di lavoro possono quindi essere fattori che facilitano l'esecuzione di una performance migliore, oppure ostacoli che impediscono il miglioramento della produttività. Uno dei fattori che aumenta il pericolo di burnout è la *manca di controllo*, e gli ostacoli "istituzionali" sono una delle cause più frequenti per le quali le persone percepiscono l'iniquità di essere considerate responsabili di risultati non all'altezza della situazione, provocati da fattori esterni e non inerenti all'oggetto della prestazione.

La capacità risiede nelle capacità dell'individuo: dalle sue abilità e dal livello delle sue conoscenze.

Tuttavia, anche il grado di utilizzo della tecnologia è un fattore decisivo nello svolgimento dell'attività.

La motivazione si concretizza attraverso uno stimolo che conduce le persone a produrre uno sforzo tendente a produrre risultati (Costa G. e Gianecchini M., 2019).

È composta dalla serie di istinti che ci portano ad agire per conseguire determinati obiettivi o

promuovere interessi ed è guidati da processi cognitivi.

Il processo motivazionale inizia quindi con l'avvertimento di un bisogno per il quale vi è la necessità di soddisfazione.

Il meccanismo psicologico che ne deriva è frutto di uno schema cognitivo interno che porta l'individuo a sviluppare aspettative circa le conseguenze che derivano dalle sue azioni.

Queste aspettative, insieme alla proiezione dei risultati data dai comportamenti, costituiscono l'origine della motivazione.

Se le persone hanno quindi forti aspettative positive, esse saranno più propense a produrre sforzi aggiunti per concretizzare la speranza di conseguire il risultato sperato.

Dall'altra parte, se vengono percepite conseguenze negative, avrà luogo un inevitabile abbassamento della motivazione, che con tutta probabilità condurrà ad una situazione di apatia, esaurimento e quindi allontanamento.

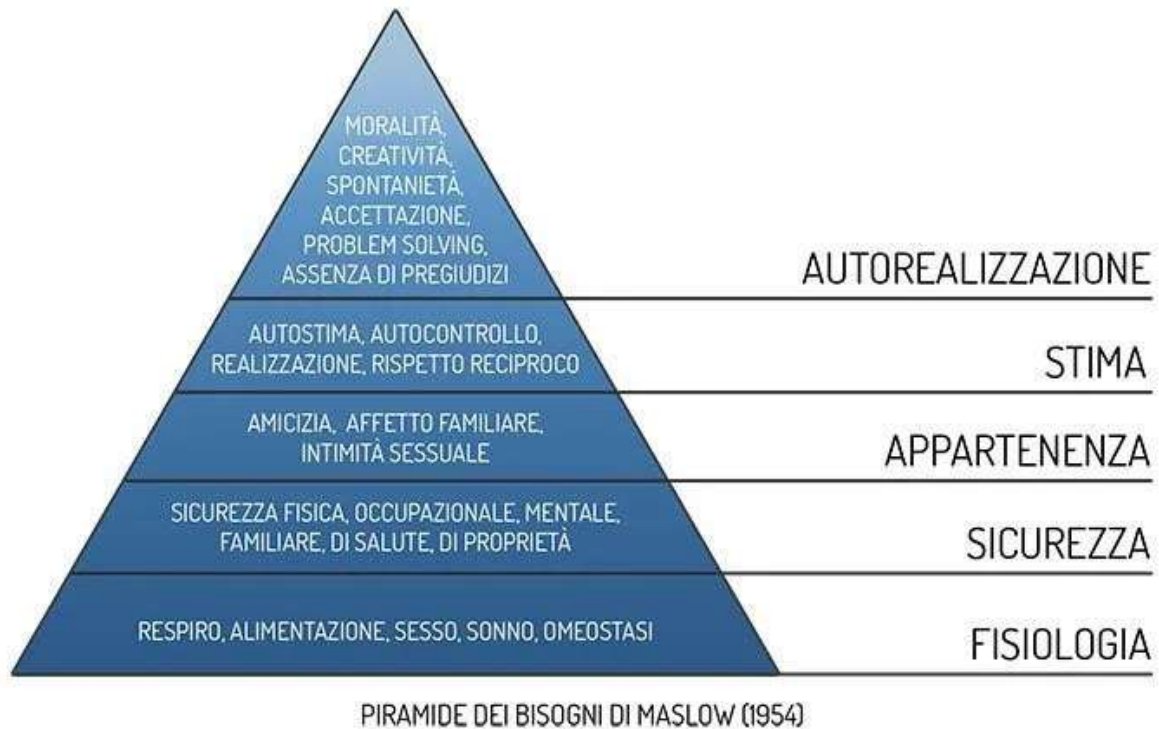
Nell'ambito della motivazione esistono alcune teorie che hanno l'obiettivo da un lato di spiegare cosa determina il comportamento delle persone e dall'altro i meccanismi che li attivano (Costa G., 1997).

Le *teorie del contenuto* pongono l'accento sulle cause che sono all'origine del comportamento, che si sviluppa sulla base di bisogni raggiunti attraverso determinati comportamenti.

L'approccio di queste teorie ha come presupposto l'assunto che le azioni delle persone vengano originate dalla spinta verso la soddisfazione dei propri bisogni.

Secondo la teoria della *gerarchia dei bisogni* (Maslow A.H., 1954), la motivazione viene originata secondo una scala gerarchica predefinita di cinque livelli di bisogni, come illustrato dalla fig. 1.1

Figura 1.1 La scala dei bisogni di Maslow



Fonte: <https://www.stateofmind.it/2015/03/motivazione-piramide-maslow/>

Secondo un ordine di “urgenza”, vengono soddisfatti in primo luogo i bisogni primari, ovvero quelli legati alla sopravvivenza e solo successivamente quelli di ordine superiore.

Fino a quando non vi è la soddisfazione dei bisogni primari, tutto ciò che è di ordine superiore non viene preso in considerazione.

Parte integrante di questo processo è il cessare della motivazione che si trova alla base dei bisogni non appena questi ultimi vengono soddisfatti.

I *bisogni fisiologici* sono quelli fondamentali per la sopravvivenza.

Possono essere annoverati fra questi il bisogno di nutrimento o di avere un’abitazione.

Sono per lo più legati al benessere fisico e precedono ogni altro tipo di necessità: sono la fame, la sete, il sonno ed il sesso.

Sono al primo posto nell'ordine di soddisfazione da parte delle persone in quanto rappresentano elementi di sostegno e sopravvivenza nella vita quotidiana.

La necessità di protezione invece caratterizza i *bisogni di sicurezza*, che sono per lo più legati ad esempio alla paura di perdere rifugio o nutrimento, la difesa da minacce, pericoli, privazioni. I *bisogni di appartenenza* riflettono il desiderio di amore, comprensione ed affetto, fino a svilupparsi in desiderio di approvazione sociale e di interazione con gli altri che caratterizza quasi tutte le persone.

Questi bisogni possono essere soddisfatti mediante l'entrata a far parte di un gruppo oppure dai rapporti familiari e di amicizia.

Bisogni di stima: si possono classificare in *autostima* (fiducia in sé stessi e realizzazione) ed *eterostima*, ovvero lo status sociale, il riconoscimento ed il rispetto assegnato dagli altri.

Sono certamente bisogni di ordine superiore quelli di *autorealizzazione*, che corrispondono al desiderio di concretizzare le proprie potenzialità.

Negli ambienti di lavoro, quindi, gli individui trovano soddisfazione ai loro bisogni fisiologici e di sicurezza attraverso la retribuzione, la chiarezza delle procedure di valutazione, retribuzione e carriera e dalla non pericolosità dell'ambiente di lavoro.

Il senso di comunità, alimentato da contesti lavorativi che facilitano la socializzazione, la cooperazione ed il lavoro di squadra, esaudisce i desideri che scaturiscono dai bisogni di appartenenza.

I bisogni di stima sono soddisfatti dalla qualità intrinseca delle mansioni assegnate: l'arricchimento dei compiti da svolgere in questo caso è il volano che permette alle persone di mettere alla prova le proprie capacità.

I bisogni di ordine superiore invece possono essere soddisfatti dalla non specificità dei compiti assegnati, permettendo quindi alle persone di liberare tutto il loro potenziale.

C.P. Alderfer, uno psicologo e consulente statunitense, nel 1969 riprende il lavoro di Maslow sui bisogni e li riduce a tre.

Nello specifico, egli li definisce *esistenziali, relazionali e di crescita* (ERC).

I bisogni esistenziali comprendono quelli fisiologici e di sicurezza; i relazionali includono quelli di appartenenza mentre quelli di crescita hanno al loro interno stima ed autorealizzazione. L'innovazione principale nello studio di Alderfer risiede nel fatto che gli individui mostrano *un continuum* che si sviluppa all'interno dei livelli della piramide: una persona che prova frustrazione nel vedere non soddisfatti i propri bisogni può retrocedere ad uno stato inferiore e beneficiare di una riduzione dello stato di tensione che si crea attraverso la rivalutazione dei

bisogni di livello minore.

Questa correlazione tra i livelli di bisogni è stata definita *frustrazione-regressione*.

Tuttavia, è sempre stato molto complesso tradurre in politiche manageriali mirate ciò scaturisce dagli studi sui bisogni e sulla motivazione che muove gli individui a risolverli, influenzandone la prestazione.

F.I. Herzberg iniziò la ricerca sulle organizzazioni negli anni Cinquanta del secolo scorso.

Lo psicologo e ricercatore statunitense sosteneva, a differenza degli studiosi che si ispiravano agli studi di Maslow ed Alderfer, che i fattori che condizionavano le persone negli ambienti lavorativi fossero sostanzialmente di due tipi: *igienici* e *motivatori*.

La sua attività di ricerca si fondava su due assunti di fondo: gli individui sono animati da un principio edonistico secondo il quale tenderebbero ad evitare il dolore fisico e le privazioni e, in quanto esseri umani, a crescere psicologicamente.

Gli esiti delle ricerche di Herzberg, sviluppatasi negli anni anche attraverso interviste ad un campione di lavoratori di diversa estrazione e mansioni, hanno evidenziato una relazione *fattori-atteggiamenti-effetti* che poteva essere studiata come un sistema unitario.

Una più approfondita analisi delle interviste mostrava l'esistenza di differenti set di fattori:

- fattori igienici → hanno la caratteristica di creare insoddisfazione se assenti.

Sono correlati al contesto lavorativo e possono riguardare politiche aziendali e procedure organizzative, aspetti legati all'ambiente lavorativo o al sistema retributivo, nonché alle condizioni di sicurezza dei contesti in cui si svolge la prestazione professionale;

- fattori motivatori → se presenti, hanno il potere di motivare la persona e di spingerla verso prestazioni superiori alle performance ordinarie.

Al suo interno vi si possono trovare l'autonomia ed il contenuto del lavoro, il raggiungimento ed il conseguente riconoscimento dei risultati che ne conseguono, i livelli di responsabilità e le possibilità di avanzamento di carriera.

A differenza dei fattori igienici, che sono relativi al contesto, i fattori motivatori sono condizione basilare per sviluppare la motivazione.

Dai risultati delle ricerche di Herzberg emerge il concetto che sta alla base della *teoria dei fattori duali*, secondo la quale la soddisfazione e l'insoddisfazione non siano agli opposti, bensì si muovano all'unisono in modo parallelo.

Da questi studi emerge inoltre il limite dei fattori igienici: essi possono prevenire l'insoddisfazione ma non stimolare la motivazione, limitandosi quindi ad evitare le condizioni lavorative negative.

I fattori motivatori, al contrario, si connettono a ciò che gli individui possono realmente mettere

in campo, spingendoli quindi all'azione.

Herzberg sostiene inoltre che la fiducia in sé stessi e le capacità personali dipendano fortemente dalla percezione delle persone coinvolte verso la difficoltà dei compiti assegnati e delle possibilità di riuscita.

Un ulteriore contributo sviluppato in merito allo studio della motivazione fondato sulla teoria dei bisogni è quello sviluppato da Mc Lelland, psicologo statunitense, che tra gli anni Cinquanta e Novanta del secolo scorso ha elaborato un modello denominato *achievement-power-affiliation*, basato su criteri che stimolano l'azione degli individui sulla base di reti di emozioni all'interno di una gerarchia di importanza e di intensità.

L'assunto di base è che ogni persona presenti uno di questi *moventi* in forma predominante, con conseguenti effetti sul *comportamento motivato*.

Secondo Mc Lelland, vi sono tre tipi di bisogni:

- *successo-riuscita*, ovvero il desiderio di portare a termine un compito con successo (*achievement*), che evidenzia l'importanza che gli individui assegnano a quest'ultimo;
- *potere*, cioè il bisogno di imporsi all'attenzione altrui, di stabilire o mantenere il proprio prestigio;
- *affiliazione*, collegato al bisogno di stringere relazioni con gli altri.

Le teorie del processo vengono evidenziate dagli studiosi del filone cognitivista, i quali sostengono che i bisogni sono *path-dependent*, ovvero condizionati dalle esperienze passate.

Essi considerano naturale l'insorgere di differenze tra gli individui nella formazione del concetto di motivazione, essendo diverse da persona a persona le classificazioni concettuali.

L'aspetto cognitivo è quindi fondamentale per comprendere cosa sta alla base della motivazione che spinge le persone a scegliere percorsi di azione alternativi, spostando la prospettiva di analisi dal contenuto al come, quindi al processo.

Secondo queste teorie le persone raggruppano stimoli e formano concetti per dare significato al loro vissuto precedente.

L'esperienza, la memoria, i giudizi di valore e le aspettative future sono caratteristiche delle teorie del processo e fanno particolare riferimento ai concetti come la motivazione a partecipare e la motivazione a produrre.

La *motivazione a partecipare (entrare-rimanere-uscire)*, è funzione delle scelte organizzative che sono percepite come raggiungibili.

Possono fare riferimento al tipo di business praticato dall'organizzazione, alla tipologia dei compiti da svolgere o alle caratteristiche professionali relative alla routine organizzativa.

La *motivazione a produrre (livello di contributo da fornire)*, è la risultanza che scaturisce fra l'equità percepita tra incentivi ottenibili e contributi richiesti.

La scelta del tipo e della quantità del contributo che la persona è disposta a dare è condizionata dal tipo di rinforzi che riceve, dagli obiettivi che vengono stabiliti e dal valore che viene assegnato all'aspettativa che questi obiettivi vengano raggiunti.

Inoltre, entra in gioco anche la giustizia organizzativa, legata al confronto con gli altri partecipanti in merito all'equità percepita in merito al rapporto fra il contributo richiesto e gli incentivi erogati.

La *teoria dei rinforzi* sancisce che il comportamento che genera conseguenze positive tende ad essere ripetuto, quindi evidenzia come sia attuabile influenzare questi ultimi con uno schema di incentivi e disincentivi.

L'incentivazione si attua con i rinforzi positivi o negativi, mentre la disincentivazione passa attraverso la punizione e l'estinzione.

La punizione ed il rinforzo negativo danno risultati nel breve termine, ma presentano effetti collaterali importanti quali l'aumento della tensione nel gruppo di lavoro e la riduzione della comunicazione, con la conseguente mancata interazione con chi attua questi comportamenti.

Il rinforzo positivo, al contrario, è decisivo per la motivazione in quanto fa aumentare la crescita e l'orizzonte professionale nel lungo periodo.

Il rinforzo positivo va direttamente ad arricchire la motivazione intrinseca dell'individuo, ovvero il suo stimolo ad agire, che si attiva normalmente già in maniera autonoma, di fatto "autosomministrandosi" ricompense che derivano dalle sensazioni positive che scaturiscono dall'aver portato a termine con successo i propri compiti, come il senso di autonomia e di crescita professionale.

La teoria del *goal setting* ha come base l'assunto che la prestazione sia generata dall'intenzione personale verso un obiettivo, concretizzata dall'azione che ne diviene fattore determinante.

Tuttavia, esiste una relazione di tipo lineare tra difficoltà e prestazione: se gli obiettivi sono eccessivamente complicati da raggiungere o richiedono capacità che vanno al di fuori di quelle appartenute dalle persone coinvolte, con tutta probabilità questi non verranno raggiunti.

Inoltre, gli individui a cui vengono assegnati obiettivi ben delineati e con un altro grado di coinvolgimento otterranno prestazioni migliori rispetto a quanti sono stati assegnatari di obiettivi generici.

La partecipazione in questo senso contribuisce a far aumentare il coinvolgimento e l'impegno: quando agli individui viene concessa la possibilità di scegliere come raggiungere un determinato obiettivo disponendo delle informazioni necessarie, la performance aumenterà.

La teoria *aspettativa-valenza* ha come premessa basilare l'assunto che le persone volgono i loro sforzi verso obiettivi che possono dare i risultati desiderati.

Fondamentale è quindi il ruolo dell'aspettativa: la stima o il giudizio sulle probabilità che un determinato evento si verifichi.

I tipi di aspettativa possono essere due:

→ *sforzo-prestazione (S-P)*, ovvero il legame fra lo sforzo che crede di effettuare e la performance risultante;

→ *prestazione-risultato (P-R)*: il collegamento fra il livello di prestazione che si può raggiungere ed i risultati ottenibili come diretta conseguenza di essa, che a loro volta influiscono sulla motivazione.

Inoltre, per avere una prestazione ottimale è necessario che i risultati siano legati ad una ricompensa, in assenza della quale risulterebbe molto improbabile che un individuo vi indirizzi i propri sforzi.

Ognuno di noi associa ad ogni risultato un'importanza diversa: la *valenza* consiste in quella valutazione personale, positiva o negativa, generata da un determinato risultato.

Essa è esterna rispetto al raggiungimento del risultato stesso.

La *teoria della giustizia organizzativa*, riguarda la percezione di equità e di giustizia in ambito lavorativo che gli individui percepiscono.

La *giustizia distributiva* riguarda la percezione di essere trattati in modo equo in funzione degli sforzi e del risultato del lavoro ed alle ricompense ad esso collegate.

I tre elementi chiave della giustizia distributiva sono:

→ gli input, che sono le esperienze, le tecniche ed ogni tipo di contributo

→ i risultati, ovvero la conseguenza del lavoro dell'individuo

→ i riferimenti o termine di paragone, sia individuale sia di gruppo.

La *giustizia procedurale* ha come oggetto l'insieme di regole e procedure che caratterizzano le modalità con le quali vengono prese le decisioni, ad esempio in materia di aumenti retributivi, avanzamenti di carriera, politiche di formazione.

Vi sono alcune specificità che portano alla percezione di un senso di giustizia procedurale: il controllo sul processo ed il controllo decisionale riguardano ad esempio la possibilità di far presente la propria posizione e di influire sull'esito della decisione prima che questa venga presa.

La *giustizia relazionale*, invece, ha come fulcro la corretta comunicazione dei motivi che hanno portato ad una determinata decisione, intrecciata con un trattamento caratterizzato da dignità e rispetto.

Abbiamo avuto modo di vedere come la motivazione spinga all'azione per conseguire risultati: un altro aspetto cruciale all'interno della quale svilupparla è la cultura organizzativa.

1.3 CLIMA ORGANIZZATIVO E CULTURA ORGANIZZATIVA

Clima organizzativo e cultura organizzativa sono strettamente legati: analizzarli da prospettive diverse, comprenderne i fattori che li costituiscono ed il loro apporto al cambiamento è decisivo per costruire una realtà organizzativa al passo con il mondo che cambia.

Le diversità culturali che caratterizzano le nazioni e le popolazioni che le abitano hanno un indubbio impatto sulle organizzazioni e su coloro che vi lavorano (Tosi H.L. e Pilati M., 2002). Gli stili di leadership e di management riflettono le differenze culturali: in Germania e Francia, ad esempio, il controllo e lo stile di direzione tendono ad essere più centralizzati, mentre nel mondo anglosassone vi è un maggiore ricorso allo strumento della delega creando quindi strutture non decentrate che mostrano una maggiore attenzione ai lavoratori.

In Scandinavia la managerialità è orientata al consenso, negli Stati Uniti invece abbiamo un approccio più mirato verso la ricerca di una soluzione.

Un americano avrà quindi un approccio più improntato all'azione, un europeo avrà una visione più strategica del problema.

Il concetto di cultura organizzativa è caratterizzato da una spiccata complessità: gli elementi che la compongono sono numerosi così come le relazioni che da essi vengono generate.

Le interazioni che si sviluppano sono quindi molteplici e coinvolgono gli attori organizzativi, facendo sì che si crei la *cultura interna*.

Gli attori organizzativi ne vengono influenzati e l'organizzazione nel suo complesso ne traggono giovamento.

L'organizzazione, in quanto sistema aperto che interagisce con l'ambiente, a sua volta è portatore di una propria cultura (professionale, nazionale, territoriale).

La cultura di un'organizzazione è modellata da diversi fattori: uno di questi è sicuramente il carattere nazionale, che consiste nell'insieme di valori quali la libertà, le azioni volte a fare il bene dell'umanità, le norme sulla distanza di potere, per citarne alcune.

L'ambiente naturale e gli eventi storici hanno modificato la società e su ciò l'organizzazione ha un controllo pressoché nullo.

I fattori specifici che caratterizzano e distinguono le diverse culture organizzative sono le esperienze che le rendono differenti l'una rispetto all'altra.

Esse, infatti, hanno le stesse influenze nazionali e culturali di base, ma differiscono per la specificità dell'apprendimento generato dalle esperienze stesse, che conducono a culture organizzative differenti.

Un aspetto cruciale da sottolineare è il fatto che la cultura organizzativa sia un riflesso diretto della *personalità modale organizzativa*, che è il grado di omogeneità e di forza di un determinato grado di personalità in un'organizzazione, come diretto effetto di quattro fattori:

- ➔ i valori che le persone sviluppano durante l'inserimento nelle organizzazioni;
- ➔ la selezione in entrata che privilegia chi presenta coerenza con la cultura organizzativa;
- ➔ il rinforzo che danno i riconoscimenti a determinati comportamenti desiderati dall'organizzazione;
- ➔ i percorsi di carriera che tengono conto della prestazione e del potenziale e lo stesso settore economico di appartenenza.

Vi sono altre prospettive attraverso le quali analizzare l'importanza della cultura organizzativa, considerando variabili indipendenti esterne all'organizzazione, che derivino quindi dal contesto circostante ed introitate all'interno dell'organizzazione attraverso i suoi membri e l'influenza che essi hanno su di essa.

Le organizzazioni che si trovano all'interno dello stesso settore tendono ad unificare la cultura organizzativa sulla base di pratiche e sistemi di valori condivisi e provenienti dall'ambiente che li circonda.

La cultura organizzativa può essere anche una variabile dipendente interna.

Ciò succede quando si innesca un circolo virtuoso dato dalla crescita della motivazione individuale sviluppata attraverso l'incoraggiamento alla cooperazione tra i membri dell'organizzazione stessa e la coesione sociale ed alla fedeltà diffusa al suo interno.

La cultura organizzativa è quindi la metafora fondamentale che identifica l'organizzazione: essa è un fenomeno sociale che scaturisce dai processi di interazione umana, influenzati dall'ambiente esterno e dalle pressioni esercitate dal management.

È un'integrazione, un complesso di manifestazioni nei confronti dei quali gli individui assegnano interpretazioni univoche, ottenendo quindi un unico tipo di cultura organizzativa per tutta l'organizzazione.

Periodicamente, ogni organizzazione dovrebbe verificare che la propria cultura organizzativa sia adeguata alla relazione che si desidera stabilire con l'ambiente circostante.

Nel breve termine essa ha un forte impatto sulla strategia, mentre nel lungo termine risultati positivi e/o negativi portano ad una modifica o addirittura alla cancellazione della cultura organizzativa, a fronte della creazione di una nuova.

Il bisogno di cambiamento è generato dalla risposta che si intende dare ad uno stimolo esterno, oppure ad un cambiamento delle condizioni ambientali in cui l'impresa stessa si trova ad agire e a cui ci si deve adeguare.

Tuttavia, il cambiamento può anche rendersi necessario in risposta ad un cambiamento di una variabile interna (tecnologica, umana o sociale).

Il cambiamento culturale nelle organizzazioni è ostacolato da alcuni fattori *endogeni* o *esogeni* (Costa G., 1992).

I fattori *endogeni* possono essere individuati nell'impatto degli investimenti in capitale fisso ed in altri strumenti tecnici di produzione.

Le procedure burocratiche possono influenzare a loro volta il processo decisionale, gerarchizzandolo o rallentandolo.

Anche gli stakeholder e l'influenza dei loro interessi particolaristici possono determinare cambiamenti in questo senso.

Le stratificazioni culturali all'interno dell'organizzazione e l'opportunità di chi ha in capo il potere decisionale, infine, possono spostare sensibilmente gli equilibri in questo senso.

A livello *esogeno*, le barriere tecnologiche, o quelle all'ingresso nei mercati per le nuove imprese, incidono in particolar modo sul cambiamento della cultura organizzativa.

Un'altra variabile significativa è l'assenza di trasparenza ambientale che determina o rende impossibile l'innovazione organizzativa.

L'asimmetria informativa, attraverso il mancato accoglimento dei segnali negativi dati dal mercato, unitamente alla mancata acquisizione dei fattori produttivi, porta inoltre l'impresa svantaggiata a dover ricorrere a drastici ripensamenti nella struttura organizzativa e nei valori che la animano.

Spesso in un'organizzazione è presente la convinzione che una soluzione di successo possa essere idonea a risolvere più esigenze, creando una *gabbia cognitiva dell'eccellenza*, dalla quale risulta sempre difficile uscire.

Si rende quindi necessaria, a maggior ragione, un'analisi culturale e di disponibilità al cambiamento.

Questo cambiamento culturale non mette in discussione i risultati precedenti, ma è il frutto di un apprendimento collettivo che è conseguenza di un processo di attivazione che modifica l'ambiente ed il relativo *campo di fattibilità* (Tosi H.L. e Pilati M., 2002).

La leadership dell'organizzazione, quindi, deve essere brava a gestire e comporre le tensioni che inevitabilmente si creano tra conservazione ed innovazione.

La cultura organizzativa è il frutto della condivisione di esperienze comuni ed influenzerà le aree più diverse quali la strategia, la struttura, i processi di ricompensa ed avanzamento di carriera ed i sistemi di controllo dell'impresa.

I cambiamenti culturali possono avvenire, all'interno delle organizzazioni, secondo diverse modalità:

➔ TOP-DOWN, quando la trasformazione culturale viene diretta dai livelli superiori a quelli inferiori, implementati attraverso programmi di formazione e processi di comunicazione interna.

Questa modalità si propaga rapidamente all'interno dell'organizzazione, proprio perché propugnata dall'alto.

Esso raggiunge livelli di risultato soddisfacenti unicamente se vi è il massimo impegno da parte del top management.

Tuttavia, il rischio maggiore che corrono questi tipi di interventi è quello che i lavoratori non li sentano come propri, oppure li considerino iniziative isolate;

➔ SIDE TO SIDE, in questo caso la reingegnerizzazione dei processi di business facilita il cambiamento organizzativo e si concretizza nell'esame dei processi attraverso i quali avviene l'attività oggetto di impresa.

Ciò può anche riguardare le risorse umane e secondo questa visione, il cambiamento organizzativo avviene in quanto l'applicazione delle modifiche ai processi implica l'adozione di nuove idee e di valori e di conseguenza l'elaborazione di una nuova cultura di impresa;

➔ BOTTOM-UP, questo approccio prevede che il cambiamento culturale si origini dai lavoratori dell'impresa, attraverso la segnalazione dei lavoratori stessi di particolari aree di inefficienza, Il miglioramento dei processi in questo senso facilita il mutamento che avviene nella cultura organizzativa.

Il cambiamento culturale ed organizzativo spesso è il risultato di pressioni causate da interessi contrapposti, conflitti organizzativi, pressioni politiche interne o semplicemente differenti bisogni.

Un processo che nasce da queste pressioni è efficace perché è il risultato di un equilibrio di forze.

Non importa il fatto che non sia un processo ottimale, ma un buon compromesso tra le pressioni in atto ed il contesto specifico di riferimento.

Il cambiamento è un processo complesso, che può incontrare forme di resistenza e può essere costituito da un numero di fasi che possono coincidere in tempi molto brevi ma che rimangono tuttavia distinte a livello concettuale.

Il modello dello studioso statunitense Kurt Lewin (1940) suddivide le fasi del cambiamento in tre passaggi (Figura 1.2).

Egli sostiene che in un'organizzazione, affinché possa avvenire un cambiamento, occorre che avvengano almeno tre fasi:

→ scongelamento, questa fase consiste nella creazione di una motivazione ed una disponibilità a cambiare la situazione esistente.

Il fatto che il cambiamento sia sostenuto non implica infatti che avvenga realmente. L'organizzazione deve essere quindi pronta per accettare le trasformazioni che avverranno.

I fattori critici diventeranno la motivazione al cambiamento, la sponsorizzazione di esso, la comunicazione e l'introduzione, se ravvisabile, di un sistema di incentivi anche non monetari legati all'apprendimento di nuove competenze.

I sistemi sociali sono fondati sul ruolo determinante giocato dalle percezioni: nella maggior parte dei casi per superare i possibili disequilibri occorre, oltre ad approcciarsi alle novità, disimparare le vecchie abitudini.

Affinché si possa attuare un cambiamento occorre quindi che ci sia motivazione e disponibilità ad accoglierlo.

La fase di scongelamento svincola gli individui dalle procedure e dai processi che caratterizzavano il passato dell'organizzazione per predisporli, in primo luogo a livello cognitivo, a nuove esperienze di apprendimento.

Per stabilire l'utilità del cambiamento è necessario prima di tutto effettuare un'analisi costi-benefici per valutare risultati positivi o negativi associati alla situazione di cambiamento ed al mantenimento dell'esistente.

La motivazione al cambiamento passa anche attraverso il generare fiducia nelle possibilità che ciò avvenga con successo.

Ciò deve formare il *senso di autoefficacia*, ovvero la convinzione del soggetto che il cambiamento possa avvenire con successo.

L'autoefficacia si rinforza con le esperienze personali di successo conseguite, e l'individuo ne trae un senso di intensa padronanza che lo fa sentire capace di avere successo nuovamente;

→ cambiamento, che è il movimento necessario affinché l'organismo cambi.

Dal punto di vista dei sistemi sociali è un processo di *ristrutturazione cognitiva*.

Questa attivazione è composta da due distinti meccanismi: l'introduzione di un modello con il quale identificarsi e la possibilità di confrontarsi con l'ambiente per ricercare nuove possibilità,

che si evidenzia quando manca la possibilità di identificare rapidamente un ruolo già esistente o facilmente replicabile;

➔ ricongelamento, in questa fase si va a creare un nuovo equilibrio.

I nuovi processi e le nuove relazioni che si sono instaurate devono rappresentare un rinforzo positivo.

Se non fosse così, si ritornerebbe al punto di partenza o gli attori coinvolti cercherebbero alternative.

Dal punto di vista dei sistemi sociali, il ricongelamento è quel processo che ingloba le nuove conoscenze nel mondo interiore degli individui coinvolti, sia nelle relazioni che essi intrattengono con i vari interlocutori.

Possiamo suddividere il ricongelamento in:

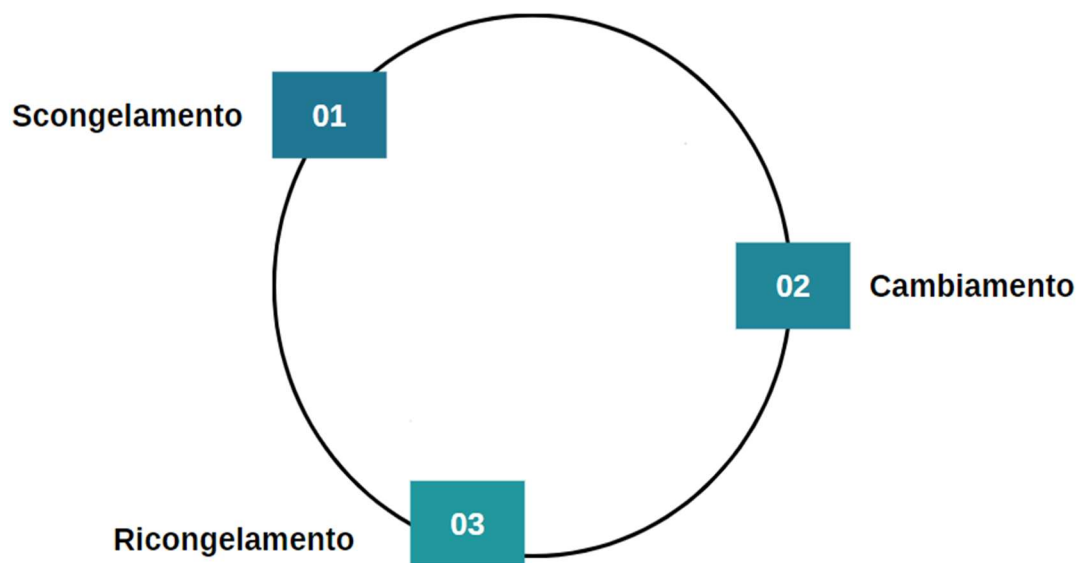
**personale*, in questo caso il nuovo punto di vista si radica nell'immagine che la persona ha di sé e quindi il livello delle nuove competenze si integra con la personalità del soggetto;

**relazionale*, che riguarda l'allineamento dell'apprendimento della persona con le attese che gli altri nutrono nei suoi confronti.

L'organizzazione si modella attraverso il cambiamento organizzativo: quando questa mostra limiti tali da creare disagio a chi le popola, si crea un ambiente che facilita l'insorgere del burnout.

Figura 1.2

Modello del cambiamento in 3 fasi di Kurt Lewin



Fonte: <https://www.qrpinternational.it/blog/change-management/implementare-modelli-di-gestione-del-cambiamento-strategie-il-tuo-successo/>

1.4 I FATTORI DI RISCHIO IN AMBITO LAVORATIVO

L'ambiente di lavoro ha al suo interno alcune aree che, se non presidiate con strumenti di gestione adeguati, possono costituire le fonti di questo fenomeno.

Le ragioni che portano al burnout possono essere ricondotte a sei grandi aree che mostrano la discrepanza fra le persone ed il lavoro (Maslach C. e Leiter M.P., 2023).

Queste aree sono: sovraccarico di lavoro, mancanza di controllo, remunerazione insufficiente, crollo del senso di appartenenza ad una comunità, assenza di equità e valori contrastanti.

Sovraccarico di lavoro

L'approccio organizzativo identifica il carico di lavoro in un concetto di produttività.

Diversamente, l'individuo identifica il carico di lavoro in un impiego di tempo ed energie.

Il mantenimento di un rapporto equilibrato con il lavoro dipende dal trovare un compromesso fra queste due prospettive.

Il concetto di sovraccarico da lavoro ha quindi come oggetto il comportamento adottato dalle organizzazioni che, per aumentare la produttività, pretendono dalle persone più di quanto esse riescano a dare in un'ottica di sostenibilità.

Il carico di lavoro consiste nell'oggetto della prestazione lavorativa e la quantità di ciò che si svolge.

A causa dei sempre più frequenti fenomeni di crisi economica, il carico di lavoro è più intenso, richiede più tempo e vi è maggiore complessità nei compiti da svolgere.

È quindi impresa ardua trovare sollievo in situazioni come quella appena descritta.

L'intensità della mole di lavoro è conseguenza diretta della riduzione degli organici e di altre strategie per aumentare la produttività, con l'obiettivo di avere un numero minore di persone che si occupano di svolgere una quantità maggiore di lavoro.

Le conseguenze di queste azioni creano effetti di lungo respiro: spostano l'attenzione dalla qualità meno brillante della gestione, alla quantità, assicurata dal fatto che i dipendenti lavorano più sodo e più a lungo.

Gli sforzi prolungati che eccedono le possibilità di apporto ordinario delle persone costituiscono sempre una condizione transitoria della prestazione umana.

Le organizzazioni sembrano cullarsi sul fatto che le persone possano lavorare a pieno regime

per sempre: l'odierna lotta per la sopravvivenza a livello economico sembra risolversi unicamente in carenza di risorse.

Dalla fine degli anni Settanta e per tutti gli anni Ottanta, le famiglie adottavano come unica soluzione e risposta alle pressioni economiche l'aumentare della quantità di lavoro.

Questa strategia manteneva la sua convenienza nonostante una parte dei maggiori redditi venisse assorbita dai maggiori costi derivanti dalla gestione di una famiglia con più entrate.

Negli anni Novanta si è consolidata la tendenza ad una certa diminuzione del reddito familiare complessivo, in quanto tutti i componenti della famiglia in grado di lavorare lo fanno e non vi è più possibilità di aumento dei propri guadagni, che addirittura diminuiscono per effetto delle sempre più frequenti fiammate inflazionistiche.

Si lavora di più quindi, a discapito dei periodi di riposo: meno ferie, più preoccupazioni.

Il lavoro prestato è maggiore in quantità, così come le ore lavorate ed il conseguente aumento della settimana lavorativa.

Tutto ciò ha un costo altissimo: le giornate di lavoro così lunghe ed intense prosciugano le energie degli individui.

Le persone sacrificano il loro tempo libero ed i loro impegni personali per contribuire all'aumento della produttività delle organizzazioni, che si rivelerà presto illusorio e temporaneo.

Inoltre, il grado di complessità del lavoro aumenta a livello esponenziale: le persone assumono incarichi di tipo polivalente (*multitasking*), svolgendo quindi più ruoli simultaneamente.

Il lavoro, quindi, crea esaurimento da sovraccarico: esso può essere emozionale, creativo o fisico e compromettere l'efficienza, la salute ed il benessere.

La frustrazione deriva dall'incapacità delle persone di realizzare ciò che ritengono essere veramente importante per loro, perché concludere la giornata lavorativa richiede sempre più energia.

L'esaurimento compromette la capacità di lavorare con sentimento.

Le persone che accusano stati di esaurimento tipici del burnout descrivono problemi di sonnolenza, tensione costante, emicrania, ipertensione, ulcera e maggiore predisposizione a raffreddori ed influenze.

Essere rilassati e sereni diventa un'utopia.

Gli individui predisposti al burnout non riescono a staccare dal lavoro per timore di essere sostituiti e per il loro incrollabile senso del dovere, nei confronti dei colleghi e soprattutto di se stessi.

L'energia è tuttavia fattore costitutivo dell'impegno: se manca a livello cronico, non si potrà

mai mantenere un buon equilibrio tra vita e lavoro.

Per evitare l'esaurimento occorre poter esercitare un controllo sugli aspetti critici della propria attività.

Mancanza di controllo

Essere professionisti significa stabilire le priorità del proprio lavoro quotidiano, scegliere la strategia migliore da adottare nel lavoro, prendere decisioni in merito all'utilizzo delle risorse assegnate.

Le azioni che limitano queste capacità fanno sì che l'autonomia individuale e con essa il coinvolgimento nel lavoro.

La capacità delle organizzazioni di tollerare soluzioni creative dei problemi che vadano al di là delle loro strutture di controllo centralizzato è centrale nella formazione della motivazione e dell'impegno degli individui nel lavoro.

Inoltre, senza la possibilità di prendere decisioni rilevanti le persone perdono tempo eseguendo compiti che non portano ad un buon lavoro: senza controllo non possono far collimare i loro interessi con quelli dell'organizzazione.

La conseguenza della mancanza di controllo è la perdita di interesse verso qualcosa per la quale non si ha la possibilità di apportare un contributo diretto.

Se non vi è alcun controllo su aspetti importanti della propria attività, personale o condiviso che sia, insorgono tra le persone situazioni di esaurimento, cinismo, inefficienza: le basi del burnout.

Anziché responsabilizzare le persone nei riguardi del risultato finale, le organizzazioni attuano politiche di microgestione, centralizzando il controllo attraverso operazioni dettagliate.

La serie di approcci che il personale può attuare per risolvere un problema viene limitata fortemente, a maggior ragione se siamo in presenza di una revisione da parte della dirigenza di tutte le possibili azioni prima della loro implementazione.

Le persone interpretano la microgestione come una cronica mancanza di fiducia, perché essa nega loro l'opportunità di utilizzare il proprio bagaglio di strumenti professionali.

Uno stile direzionale caratterizzato dalla microgestione, motivato molto spesso dalla necessità di controllo, assume sempre l'aspetto giudicante in un orizzonte quantomeno miope.

Assenza di gratificazione

Gli individui si aspettano che il loro apporto nel mondo del lavoro porti loro la gratificazione,

sia essa materiale come ad esempio il denaro, oppure relativa al prestigio ed alla sicurezza.

Ultimamente il lavoro ha portato molto poco in merito a questi aspetti, nonostante le persone lavorino di più. La perdita di un compenso ottenibile attraverso lo svolgimento di un lavoro gratificante con i colleghi stimati contribuisce in modo ancora più rilevante al burnout.

La perdita di tutti i fattori di gratificazione, siano essi intrinseci o estrinseci, riduce l'attrattiva di un posto di lavoro.

Sin dai primi anni Duemila stiamo assistendo ad una sistematica riduzione di costi da parte delle imprese, che solamente in prima battuta può sembrare derivante dalle accresciute pressioni competitive ma che in realtà, data la caratteristica oramai permanente, sembra sempre di più un passaggio di responsabilità dal datore di lavoro al singolo individuo.

Tali restrizioni rompono l'equilibrio del sistema di ricompense tra i dipendenti e le loro organizzazioni.

I carichi di lavoro inaspriscono l'impatto di una retribuzione minore, bloccando le persone in lavori poco gratificanti.

I lavoratori sperimentano quindi perdite finanziarie all'interno di una stagnazione economica, al posto di una crescita costante per tutta la loro carriera.

Nella migliore delle ipotesi, anche quando la retribuzione rimane invariata, il potere di acquisto diminuisce a causa dell'aumento dei prezzi dei beni al consumo e della pressione fiscale, confermando per quest'ultima la tendenza a gravare sulle forme del lavoro dipendente.

Per le motivazioni esposte sinora, gli individui si trovano ad avere una qualità della vita ridotta, nonostante lavorino di più in un ambiente meno sicuro e più incerto.

I dati diffusi dall'OCSE (fig. 1.3) ci mostrano come i salari reali italiani riferiti all'anno 2024 siano calati del 7,5% rispetto ai livelli del primo trimestre 2021.

La probabilità di un compenso materiale, quindi, è diminuita: diventa più difficile l'avanzamento di carriera.

Le strutture organizzative hanno meno posizioni per le quali le persone possono candidarsi per una promozione.

Molte posizioni dirigenziali di livello medio scompaiono, le strutture organizzative si appiattiscono e parecchi compiti amministrativi e routine dirigenziali vengono affidati ai dipendenti di base.

Le persone, quindi, portano a compimento questi incarichi senza la necessaria gratificazione aggravata dalla mancanza di una posizione prestigiosa nell'organizzazione.

Un altro aspetto si sta progressivamente perdendo: la sicurezza del lavoro.

Le organizzazioni stanno riducendo il loro impegno a lungo termine nei confronti del personale,

e questo si sviluppa in netta controtendenza a quanto accadeva in passato, quando vi era riconoscenza per anni di leale collaborazione attraverso l'assegnazione di posizioni di fiducia garantita.

Unitamente alla sicurezza del lavoro vengono perse anche le scale di carriera: la loro interruzione è causata da ridimensionamenti, licenziamenti, pensionamenti anticipati forzati, e causa un'inevitabile compressione dei pacchetti salariali complessivi.

Un aspetto strettamente connesso alla gratificazione è la perdita della soddisfazione interiore: ciò che le persone conseguono quale stato mentale gratificante derivato dalla consapevolezza di essere bravi in quello che si fa.

Raggiungere questo livello è il più efficace compenso che si può ricavare dall'attività lavorativa.

Una gestione attenta creerà le condizioni per permettere la realizzazione di un lavoro così strutturato mentre si perseguono gli obiettivi dell'organizzazione.

Questo tipo di esperienze sono sempre più impedito a causa dei cambiamenti nella natura del lavoro: mancanza di personale ed eccessivo turnover non riescono a consolidare il flusso energetico che sta alla base di questo aspetto cruciale del lavoro.

Ancora una volta emerge l'aspetto per il quale gli individui ad alta produttività che operano all'interno di organizzazioni caratterizzate da elevate prestazioni si focalizzano sul contenuto del lavoro e sulle modalità ad esso collegate, non solo sulle possibilità di guadagno materiale.

Crollo del senso di appartenenza ad una comunità

Il senso di appartenenza comunitario all'ambiente di lavoro si indebolisce ogni volta che vi è la perdita della sicurezza sul lavoro ed un'eccessiva focalizzazione sul profitto a breve termine da parte del management o della proprietà: tutto ciò esclude la considerazione delle persone.

La perdita del senso comunitario è lampante quando cresce il conflitto tra le persone, vi è minore sostegno e rispetto tra gli appartenenti all'organizzazione che culmina con un crescente senso di isolamento.

Quando gli individui ragionano separatamente anziché in gruppo, il senso di appartenenza scompare.

Se le organizzazioni non sviluppano il potenziale delle persone nel lungo periodo e fanno leva unicamente sulle abilità e le energie dell'individuo favoriscono una visione utilitaristica che impoverisce il contesto sociale dell'organizzazione e frammenta i rapporti personali che si intrattengono nell'ambiente di lavoro, che inevitabilmente diventano parte integrante di ciò che siamo.

La mancanza di senso di comunità non rappresenta unicamente un problema che investe i lavoratori: essa costituisce anche un'ingente perdita per l'organizzazione, che riceve molto meno in termini di produttività.

Le organizzazioni prive di senso comunitario sono predisposte al conflitto tra gli individui che le popolano.

Un ulteriore accento deve essere posto sul conflitto irrisolto: esso comporta un esaurimento in termini emotivi delle parti coinvolte, che vi assegnano buona parte delle energie anziché utilizzarle per compiti creativi.

Un gruppo di lavoro preda dei conflitti irrisolti viene condotto ad un punto morto e lavora unicamente contro se stesso.

Assenza di equità

La percezione di equità di un posto di lavoro si ha quando coesistono tre elementi:

- ➔ fiducia
- ➔ lealtà
- ➔ rispetto.

Un'organizzazione che agisce con imparzialità valorizza ogni persona che apporta un contributo per generarne il proprio successo: manifesta quindi l'importanza rivestita da ciascun individuo.

I tre elementi che caratterizzano l'equità sono decisivi per mantenere il coinvolgimento, la motivazione e l'impegno delle persone nel loro lavoro.

La loro assenza contribuisce in modo diretto al burnout.

L'assenza di equità molto spesso si concretizza attraverso i criteri con i quali si effettuano i tagli di costo: le aziende decidono su chi e cosa risparmiare sulla base di un atteggiamento opportunistico oppure, nel più felice dei casi, seguendo un piano che è lontano dalla vita quotidiana organizzativa.

La conseguenza riguarda i dipendenti creativi che, assunti da poco tempo, lasciano il lavoro mentre i lavoratori meno produttivi in altri settori dell'organizzazione lo conservano.

Nonostante il proliferare di procedure formali, molti individui stanno perdendo la fiducia nella buona volontà o nella capacità delle organizzazioni di operare in modo equo.

Un esempio lampante è dato dagli esorbitanti emolumenti ricevuti dai direttori generali e dalla differenza salariale fra questi ed i lavoratori dei livelli inferiori.

In generale, una distribuzione impari ed ingiusta delle ricompense distrugge il senso di comunità e compromette, in molti casi in maniera definitiva, il rapporto produttivo con il lavoro.

Differenza di valori

La comunità di un'organizzazione è formata da valori condivisi: fra questi vi sono l'interesse per la fiducia, la lealtà, ed il rispetto.

Se i valori entrano in conflitto, non vi è una base di accordo per costruire il senso di comunità.

Un sistema di valori basato sulla strategia di profitto a breve termine, quindi improntato alla sopravvivenza, è contrario ai valori dei dipendenti più identificati con l'azienda ed al rapporto che hanno questi ultimi con il loro lavoro.

La preoccupazione per le ricadute finanziarie a breve termine può condurre le organizzazioni a ridurre gli aspetti in quel momento considerati secondari.

Questa necessità può portare le aziende a compiere molte scelte che si rivelano poco coerenti con i valori che la ispirano e con quelli dei loro dipendenti.

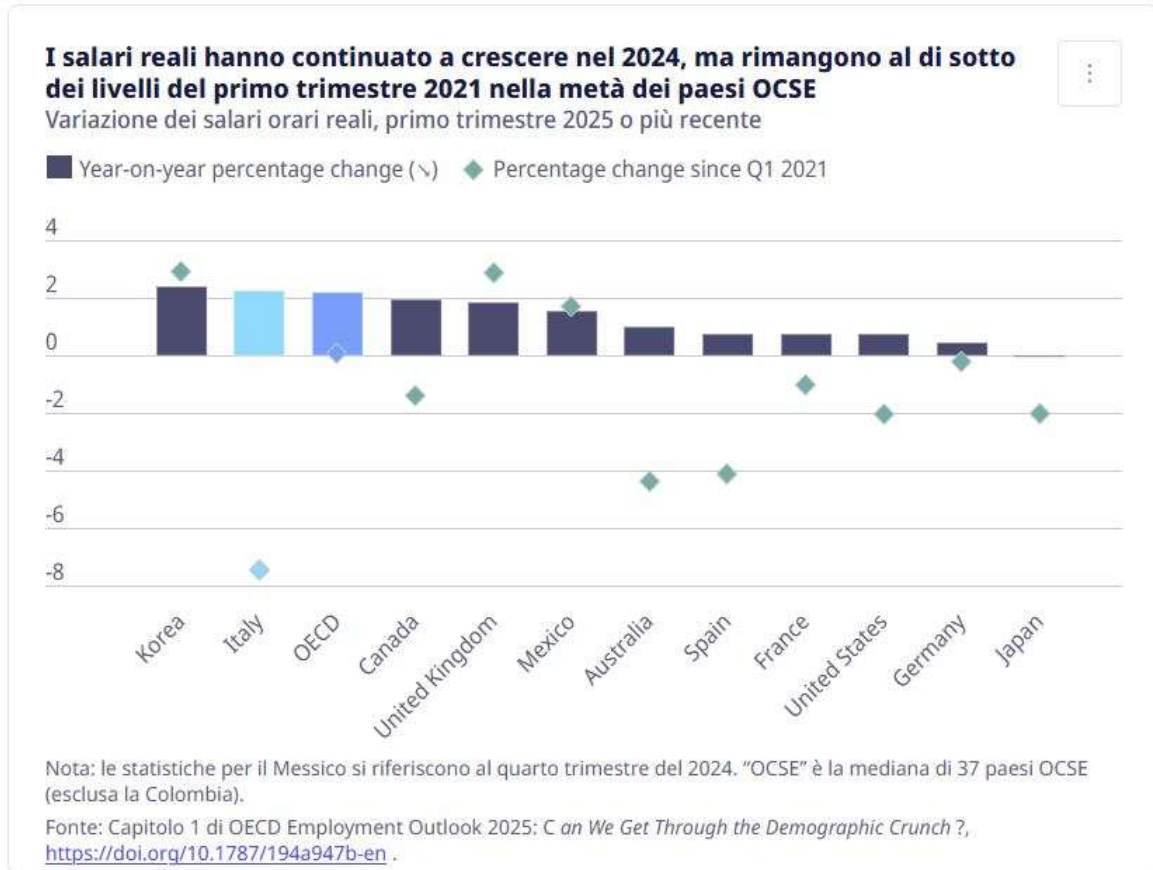
Tuttavia, un'intesa sui valori fondanti non è sufficiente, anche se difficile da raggiungere, se la sua implementazione dovesse incontrare seri problemi a causa di risorse finanziarie scarse: obiettivi e valori quindi spesso suonano bene, ma spesso si perdono per strada a causa delle restrizioni di bilancio e della convenienza economica.

Il processo di enunciazione dei valori spesso si arresta alla formulazione di una missione globale: questi sono concetti astratti ed idealistici.

Le strategie per realizzarli sono la regola durante l'attività lavorativa quotidiana: esse sono anche più vicine alla dimensione politica della vita organizzativa.

È proprio nella strategia che i dirigenti espongono i loro valori in merito alle modalità operative dell'organizzazione e la sfida sta proprio qui: prendersi carico della vita organizzativa e non sfuggirla, esprimendo nella maniera più autentica ciò in cui l'organizzazione e gli individui credono.

Fig. 1.3 Variazione dei salari reali



Alle discrepanze analizzate sin ora, si aggiunge l'aggravio di stress dovuto ai cambiamenti causati dalla pandemia di COVID-19, attraverso la quale si cercherà di evidenziare l'aumento degli indicatori di questo fenomeno.

1.5 EMERGENZA COVID-19: L'AUMENTO DEL FENOMENO

Dal febbraio 2020 fino a tutto il 2021 (nella sua fase acuta), si è assistito alla diffusione della sindrome da COVID-19, che ha assunto rapidamente il carattere globale di pandemia, facendo crescere in maniera esponenziale i casi di burnout.

Il burnout è una sindrome che colpisce tante categorie di lavoratori, in particolar modo coloro che si occupano della salute delle persone, in quanto a stretto contatto con i concetti di malattia, dolore, morte.

Questo fenomeno colpisce maggiormente i soggetti che lavorano in ambito sanitario, estendendosi tuttavia a qualsiasi lavoratore, se sottoposto a condizioni psicofisiche stressanti e persistenti nel tempo.

Le professioni sanitarie sono attività che richiedono, da parte dei lavoratori, un enorme dispendio di energie fisiche e psicologiche ed allo stesso tempo comportano un elevato grado di responsabilità verso i pazienti, con conseguente sovraccarico di lavoro.

Se a livello ordinario, soprattutto nelle professioni sanitarie, erano molto frequenti i casi di burnout, dopo l'avvento della pandemia di COVID-19 il numero degli individui colpiti da questa sindrome è aumentato in maniera considerevole.

La pandemia ha portato rapidamente a saturazione le strutture ospedaliere e la situazione è stata spesso al di fuori del controllo di medici ed infermieri.

Le richieste lavorative erano eccessive e particolarmente pesanti: i lavoratori erano quindi costretti ad investire in esse una quantità di energie molto al di sopra dei livelli ordinari.

I ritmi di lavoro si sono fatti rapidamente insostenibili e le aziende, alle prese con le restrizioni dovute alle misure di contenimento, non hanno prestato molta attenzione a questo fenomeno.

Secondo un report di Indeed (2021), che ha interpellato 1.500 lavoratori, prima della pandemia il 43% ha sofferto di burnout.

Nel 2021 la percentuale è salita al 52%.

Questi risultati sono da analizzare anche alla luce di una diversa percezione che i lavoratori stessi hanno del periodo pandemico: il 67% dei lavoratori, infatti, ha dichiarato che secondo il loro sentire la sindrome del burnout è peggiorata durante la pandemia.

In quanto difficilmente prevedibile, l'emergenza COVID-19 non ha permesso l'applicazione di

strategie volte a prevenire gli effetti del burnout.

Esso è esploso per vari motivi: la pressione lavorativa all'interno delle strutture ospedaliere, amplificata dalla paura del contagio; i lunghi periodi di lockdown che hanno impattato sulla salute mentale di tante persone; l'ansia dovuta ad una situazione mai vissuta in precedenza e la fatica derivante da una costante riorganizzazione della vita privata e lavorativa sulla base delle direttive di prevenzione che man mano venivano comunicate.

Il periodo di lockdown ha influito molto sulla salute mentale dei lavoratori delle organizzazioni aziendali: essi, lavorando in smartworking, si sono ritrovati senza orari ben definiti, traducendo la vita già limitata dalla reclusione domestica in una reperibilità lavorativa continua che ha portato difficoltà nello scindere la vita privata e quella professionale.

Inevitabile che quindi siano aumentati i casi di burnout, dovuti sia alla reperibilità dei lavoratori sia alle preoccupazioni ed alle pressioni personali e lavorative causate dall'emergenza pandemica.

La pandemia di COVID-19 ha messo a nudo soprattutto le carenze dei sistemi dei servizi coinvolti, dimostrando ancora di più quanto il burnout si possa combattere intervenendo soprattutto sull'organizzazione.

2. LOTTA AL BURNOUT: LE CHIAVI ORGANIZZATIVE

2.1 L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

L'organizzazione è un sistema complesso formato da compiti, ruoli, mansioni: conoscerne i meccanismi significa capire come agire per migliorare.

La centralità della conoscenza come risorsa riporta al centro la persona come componente cruciale delle imprese, a scapito della costruzione della struttura organizzativa basata sul sistema delle posizioni.

Tuttavia, il passaggio alle organizzazioni basate sulla conoscenza non comporta che i processi di produzione non rimangano oggetto costitutivo dell'attività di impresa (Costa G., Giubitta P., Pittino D., 2014).

Concetti fondamentali come il *job design*, ovvero la progettazione dei ruoli e delle posizioni,

assumono particolare rilevanza unitamente agli strumenti di strutturazione dei tempi e degli spazi di lavoro, altrettanto strategici in organizzazione che vogliono mettere al centro lo sviluppo delle persone in armonia con la strategia aziendale.

Il *job design* è quindi l'attività di progettazione di ruoli, compiti e mansioni dei lavoratori impiegati nell'azienda.

Affrontare i problemi che nascono durante l'attività di organizzazione del lavoro significa classificarli attorno a tre dimensioni:

- ➔ dimensione tecnica, ovvero la realizzazione di un output combinando tecnologia ed intervento umano: tipica competenza della linea operativa;
- ➔ dimensione economica, che riguarda la realizzazione dell'attività oggetto di impresa tenendo presente il rispetto dei parametri legati ai costi di produzione, che permette di massimizzare la flessibilità del sistema e lo stesso valore dell'output;
- ➔ dimensione motivazionale, concernente le scelte organizzative che corrispondono alle attese del personale in termini di contenuti del lavoro e dell'ambiente fisico in cui esso si svolge.

Queste tre dimensioni devono essere approcciate con una logica di integrazione, segmentata sulla base di due variabili.

La *modalità di apprendimento* riguarda il rapporto con la conoscenza e il modo in cui questa viene generata ed applicata nel lavoro.

Nei casi di *training on the job*, ad esempio, l'apprendimento delle conoscenze necessarie per svolgere l'attività lavorativa avviene per ripetizione.

Se l'organizzazione ha la necessità di generare strategie e produrre conoscenza e tecnologia, si passa ad un apprendimento per prova ad errore (*exploration*), centrato esclusivamente sul team e sulla totalità delle capacità umane, che difficilmente possono essere categorizzate sulla base di compiti più o meno parcellizzati.

Si passa quindi da un orientamento prescrittivo ad uno attivatore della sperimentazione, generatore di varietà ed innovazione.

La seconda variabile è il *contenuto delle attività*, cioè il tipo di attività che vengono svolte sul lavoro: possono essere classificate in *attività di trasformazione* (produzione, servizi o combinazione prodotto/servizio) o di *interazione*.

Queste ultime, a loro volta, sono classificate in interazioni standardizzate (processi codificati di tipo routinario) e interazioni tacite, molto più complesse e in grado di risolvere situazioni ad alto grado di ambiguità.

Le interazioni tacite producono più valore ed è necessario avere capacità di giudizio ed esercitare discrezionalità per produrre una soluzione su misura.

In quest'ultimo caso l'attività è sottoposta ad una continua morfogenesi, governata dall'interazione con situazioni oggettive e soggettive che non si ripresentano mai uguali alle precedenti.

L'esecutore diventa un innovatore seriale perché crea soluzioni uniche.

Nelle interazioni tacite la vicinanza fisica è una caratteristica fondamentale, che apre opportunità praticamente illimitate nel campo dei *servizi alla persona (high-touch)* e di molti altri servizi professionali.

Per capire in quale modalità è organizzato il lavoro è fondamentale distinguere i concetti di compito, mansione (o job), ruolo e sistema primario di lavoro (Costa G. e Gianecchini M., 2019):

➔ compito: è un insieme di operazioni umane elementari e collegate fra loro, per ragioni di natura tecnica o psicologica;

➔ mansione: è definita dall'insieme ordinato di compiti assegnati ad una persona.

Si possono avere mansioni caratterizzate da un diverso grado di varietà, autonomia, contribuzione e feedback;

La *varietà* esprime la divisione orizzontale del lavoro e deriva dalla numerosità e dalla diversità dei compiti assegnati.

Più è elevata la varietà della mansione, tanto maggiore è il tempo-ciclo richiesto per il suo svolgimento: tanto maggiore, inoltre, sarà la possibilità di utilizzare un mix più elevato di capacità, nonché di moltiplicare le occasioni di apprendimento.

L'*autonomia* indica la divisione verticale del lavoro e si collega al grado di discrezionalità tecnica, ovvero la possibilità di poter scegliere gli strumenti tecnici da utilizzare nello svolgimento delle proprie mansioni, ed il grado di discrezionalità decisionale, relativo alle possibilità di decidere come impiegare le risorse disponibili e come programmare il lavoro.

Quanto è più visibile il *contributo*, tanto più la persona percepisce come significativa la sua attività.

Una contribuzione più visibile rende più semplice attribuire un determinato risultato ad un lavoratore e ne facilita il controllo e l'osservazione dei risultati.

Il *feedback* si riferisce al grado in cui il lavoratore può disporre di informazioni di ritorno sull'efficacia e sui risultati dell'attività svolta.

La progettazione delle mansioni e la relativa composizione delle caratteristiche ad esse riferite discendono anche dalle interdipendenze tra la singola mansione (*job*) e le altre mansioni che appartengono al *sistema primario di lavoro*.

Il sistema primario di lavoro è un insieme di operazioni interdipendenti che portano ad un

risultato identificabile in termini di prodotto o servizio.

La possibilità di comprendere quale sia il contributo del proprio lavoro ha un forte potere motivazionale, anche per mansioni ad elevato contenuto di conoscenza.

È tuttavia fondamentale che accanto al “cosa” viene fatto, la progettazione del lavoro si debba anche occupare del “come” un individuo svolga le attività assegnate.

Questo aspetto è riconducibile al concetto di “*ruolo*”, inteso come un modello di comportamento che soddisfa le esigenze e le aspettative di un gruppo nei confronti di un individuo.

Se l’insieme delle attese richieste dovesse provenire dalla posizione organizzativa, saremmo in presenza di un *ruolo formale*.

Il *ruolo sostanziale*, invece, è ciò che ogni persona fa effettivamente in rapporto con gli altri membri dell’organizzazione ed in relazione ai risultati ed alle attese.

Elaborando ulteriormente la dimensione comportamentale e superando l’approccio neo-tayloristico, legato alla considerazione che alla divisione del lavoro siano associati dei costi legati alla parcellizzazione delle mansioni, *l’approccio motivazionale* all’organizzazione del lavoro individua il lavoratore come soggetto portatore di bisogni che non appartengono direttamente alla sfera economica (consumo) o a quella emotiva e sociale (appartenenza e status) ed alla sfera dell’ego (autorealizzazione).

La varietà del lavoro, il grado di autonomia e di responsabilità sono fattori che consentono al lavoratore di identificarsi nel ruolo che gli è stato assegnato.

Il contenuto del compito, quindi, diviene una ricompensa intrinseca alla stessa esperienza di lavoro, in quanto genera un appagamento del bisogno di risultato che si realizza attraverso i feedback che provengono dall’attività.

Le ricompense intrinseche possono variare da individuo a individuo, a seconda del sistema motivazionale di ciascuno.

La motivazione delle persone a svolgere un determinato lavoro, come già detto, crea soddisfazione per i lavoratori e per tutti gli stakeholder che ruotano attorno all’organizzazione. E proprio la mancanza di motivazione a sfociare nel cinismo e a costituire la prima pietra fondante del burnout.

Nel campo dei servizi alla persona, la motivazione è il primo aspetto fondamentale per garantire la qualità del servizio: in assenza di un genuino interesse verso la persona da curare, la competenza tecnica degli operatori, seppure eccellente, passa in secondo piano e non costituisce il cuore della progettazione della mansione.

Il mancato allineamento tra motivazioni individuali e contenuti del lavoro è alla base di un gran

numero di problemi organizzativi ed umani.

Per tipi di lavori routinari, ripetitivi e monotoni, vi è la possibilità di agire attraverso ricompense estrinseche, come la retribuzione monetaria.

Nella produzione con alto contenuto di servizio e nel terziario, la possibilità di combinare contenuti e motivazioni è elevata e può essere ricercata attraverso le politiche di job design.

Un aumento della varietà del lavoro è generalmente associato ad un maggior grado di *soddisfazione del lavoro*.

Ciò è reso possibile dalla possibilità di capitalizzare esperienze ed entrare in contatto con persone e contesti organizzativi diversi da quelli in cui si è sempre operato.

La leva dell'autonomia agisce invece sulla motivazione, attraverso la possibilità di controllare i ritmi e gli spazi del proprio lavoro e di essere coinvolti nei processi decisionali che determinano i contenuti delle proprie attività.

È da qui, proprio da qui, che le imprese lungimiranti e focalizzate sul dare valore alle persone presenti in azienda comprendono quanto sia centrale progettare l'organizzazione del lavoro superando i principi di massima specializzazione, di ripetitività, di limitazione dell'autonomia individuale che sono molto spesso alla base dell'alienazione, della bassa produttività e della rigidità comportamentale.

La grettezza di buona parte del management delle imprese, non di rado coincidente con un'età anagrafica legata a logiche, risultati e "strategie" del secolo scorso, fatica a comprendere che le scelte organizzative del lavoro hanno sempre come finalità quella di aumentare la produttività, obiettivo che necessariamente contempla la considerazione di fattori non economici.

Le soluzioni, quindi, si differenziano su come si ottiene questo risultato.

La *produttività del lavoro* è misurata dal rapporto tra il valore dell'output e la quantità del lavoro necessaria per realizzarlo ed è la risultante di due variabili:

➔ la forza produttiva del lavoro, che deriva dalla qualità professionale dei lavoratori ed è composta da formazione, conoscenze, abilità, e competenze.

Il capitale umano di un'organizzazione comprende tutte queste caratteristiche.

Ulteriore contributo alla forza produttiva del lavoro è dato dal contesto organizzativo e tecnologico (capitale organizzativo) e dal contesto relazionale (capitale sociale);

➔ l'intensità di lavoro, ovvero dalla quantità di lavoro "inserita" in termini di orari, tempi, turni.

Le tecnologie basate sull'intensità di lavoro sono generalmente associate a sistemi gerarchici e chiusi, e mostrano una bassa intensità di capitale facilitando l'assorbimento di molta energia fisica, sono poco adattabili ed evolvono attraverso innovazioni di processo.

Le tecnologie basate sulla forza produttiva del lavoro sono associate a sistemi partecipativi ed aperti, con alta intensità di capitale finanziario e di capitale intellettuale.

Assorbono meno energia fisica ed umana e necessitano di molta conoscenza: tuttavia, sono adattabili ed hanno un elevato impatto sull'innovazione di prodotto.

Un ulteriore fattore che ha un suo ruolo funzionale in termini di costi ed efficienza è l'organizzazione dello *spazio di lavoro*: esso ha anche un alto valore simbolico.

Lo spazio di lavoro segna la qualità del prodotto e del servizio, così come la qualità della vita di chi produce e lavora.

La strutturazione dei tempi e degli spazi nell'organizzazione del lavoro deriva da modelli rigidi di origine fordista, che mal si conciliano con la varietà di situazioni individuali, con le dinamiche legate all'innovazione tecnologica e con le stesse esigenze di business.

Sono rilevanti e numerosi i problemi di compatibilità tra orari dell'azienda ed orari privati, come gli orari di ingresso a scuola dei figli, di accesso ai servizi ed ai trasporti, dei partner o di altri familiari.

Queste discrepanze si stanno rivelando fonti di conflitti, di disagio individuale e collettivo, ma anche di opportunità.

In merito agli orari, prevale ancora la sincronizzazione, ovvero l'addensamento spazio-temporale di attività umane in modo che una grande quantità di persone facciano le stesse cose negli stessi luoghi, negli stessi orari ed utilizzando le stesse infrastrutture logistiche o produttive.

La flessibilità necessaria per affrontare senza impatti traumatici questa estensione richiede di cercare di ampliare gli spazi di compatibilità, o meglio di conciliabilità tra tempi privati e tempi di lavoro.

La desincronizzazione degli orari può facilitare la convergenza tra queste molteplici esigenze e si realizza nell'organizzazione della produzione e dei servizi attraverso la rimodulazione di orari e spazi di lavoro.

Tutto ciò ha portato allo sviluppo delle forme di lavoro part-time, dell'orario flessibile, di distribuzioni non convenzionali di orario giornaliero, settimanale o mensile, attraverso forme evolute di *smart working*.

Le possibilità di conciliazione aumentano in funzione della dimensione dell'impresa: le grandi dimensioni, infatti, consentono di assorbire la variabilità individuale distribuendo i costi sui grandi volumi.

Allo stesso modo, un'ampia varietà di attività e funzioni presenti in azienda, come ad esempio

la produzione, i servizi, l'amministrazione, la logistica e la distribuzione, consente più facilmente di soddisfare esigenze individuali diverse.

Una composizione variegata della demografia aziendale per genere, classi di età, situazione familiare, interessi extra lavorativi, appartenenza a reti sociali, fa aumentare le possibilità di combinazione di esigenze diverse.

Una possibilità più concreta viene rivestita anche dai sistemi di welfare: socializzare i costi della compatibilità permette infatti di non penalizzare i soggetti che più ne hanno bisogno, e tipicamente proprio i sistemi di welfare ne sono il principale strumento.

La piccola dimensione, quindi, non sempre è amica della conciliazione, anche se la dematerializzazione di prodotti e servizi unitamente alla digitalizzazione dei processi ne rendono il ruolo meno vincolante rispetto a qualche tempo fa.

La strategia, i valori e la cultura portano ad utilizzare l'organizzazione del lavoro come leva d'innovazione.

Affinché le risorse e le capacità individuali diventino *core competences* è necessario che siano contestualizzate rispetto all'ambito lavorativo in cui sono inserite: le conoscenze generali e teoriche devono essere combinate con risorse complementari e con la conoscenza contestuale, incluse nelle relazioni di impresa attraverso un processo in itinere di diagnosi, inferenza ed applicazione a problemi complessi.

La gestione di queste tematiche deve avvenire all'interno delle organizzazioni attraverso un coordinamento di tutte le leve di management del personale, con particolare attenzione al mercato interno del lavoro e soprattutto dei mercati occupazionali, ai sistemi di carriera ed alle politiche retributive.

Per attuare un cambiamento organizzativo, se si desidera prevenire il burnout, occorre stabilire attraverso sistemi di misurazione dedicati come sta la nostra organizzazione.

2.2 MISURARE IL BURNOUT

Attraverso il *Maslach Burnout Inventory* e l'*analisi tra il personale* (Maslach & Jackson, 1996) si riesce a stabilire lo stato di salute della nostra organizzazione.

Il burnout è una sindrome che consiste in un esaurimento emotivo che sfocia in atteggiamenti dominati dal cinismo: si verifica frequentemente tra gli individui, soprattutto in coloro che hanno professioni a stretto contatto con le persone.

Il principale strumento di misurazione del burnout è il *Maslach Burnout Inventory* (Maslach & Jackson, 1996).

Il Maslach Burnout Inventory è uno strumento a caratteristiche standard messo a punto dalla studiosa Christina Maslach, Professoressa Emerita di psicologia dell'Università di Berkeley, California, insieme alla collega Susan Jackson nel 1981 (MBI).

Il MBI è un questionario che affronta tre campi dell'esaurimento emotivo (Maslach & Jackson, 1981):

- ➔ l'esaurimento emotivo, quindi la sensazione di inaridimento emozionale riferito al proprio lavoro;
- ➔ la depersonalizzazione, ovvero la sensazione di distacco ed indifferenza nei confronti del lavoro stesso;
- ➔ la realizzazione personale.

Il MBI era rivolto inizialmente alle professioni d'aiuto, nel corso degli anni tuttavia il suo utilizzo si è ampliato anche verso tutte le professioni lavorative che prevedono un contatto con il pubblico.

I dati dell'intervista e del questionario MBI sono una preziosa fonte di idee sugli atteggiamenti ed i sentimenti che caratterizzano la figura di un lavoratore sotto esaurimento.

Le voci della scala sono classificate rispetto alla loro frequenza su una scala di 7 punti, variando da 0 (mai) a 1 (alcune volte all'anno o meno) a 5 (alcune volte alla settimana) e 6 (quotidianamente).

I gruppi di lavoro che realizzano un punteggio alto nelle aree di esaurimento emotivo e di depersonalizzazione ma basso in quella della realizzazione personale, stanno vivendo molti aspetti dell'impegno nel lavoro.

il MBI si concentra sulla personale esperienza di lavoro: la struttura prevalente delle voci del questionario è costituita dalle dichiarazioni di un sentimento attribuito al lavoro, come ad

esempio a livello emozionale l'esaurimento, l'indifferenza o il vigore.

Il processo di attribuzione è una qualità rappresentativa del burnout.

La stretta associazione tra burnout e lavoro lo diversifica dai più generici stati emotivi, come la depressione che pervade ogni singolo aspetto della vita senza esserne legata necessariamente ad un settore specifico della vita stessa.

Il MBI esprime una valutazione del burnout in quanto conseguenza di problemi relativi al lavoro, e non quanto patologia psichiatrica.

I dirigenti ed i ricercatori, quindi, utilizzano il MBI unitamente alle altre analisi per stabilire il rapporto tra burnout e politiche organizzative, produttività o supporto sociale.

Uno dei complementi al MBI tra i più produttivi è l'*analisi tra il personale*.

Essa è un mezzo per progettare e valutare interventi organizzativi intesi a creare impegno nel lavoro.

Il modello di questa analisi è stato elaborato attraverso un lavoro congiunto nel quale un team di ricerca universitario del canadese Center for Organizational Research and Development della Acadia University di Wolfville, Nova Scotia, condotta dal Professor Michael P. Leiter ha collaborato con i dirigenti e i gestori di servizi.

I ricercatori avevano la necessità di valutare l'impatto del mutamento organizzativo sulle persone ed i dirigenti avevano bisogno di strumenti capaci di poterli guidare durante quelle transizioni.

L'analisi tra il personale offre una descrizione di come gli ambiti di esperienza di lavoro all'interno dell'organizzazione, le sei aree della vita organizzativa in cui si possono formare le discrepanze, e la gestione di quel contesto organizzativo si possano collegare l'uno all'altro quando un'organizzazione risponde ad un cambiamento esterno o a cambiamenti che essa ha apportato di sua iniziativa.

L'analisi tra il personale misura le percezioni che i dipendenti hanno dell'organizzazione, il loro rapporto con il lavoro e la loro personale esperienza di lavoro.

All'interno di ciascuna delle seguenti aree si trovano specifici temi da focalizzare: le componenti del questionario, insieme al MBI, costituiscono la descrizione del contesto gestionale, delle sei aree della vita organizzativa e dell'esperienza dei dipendenti per quanto concerne il loro lavoro.

Il contesto gestionale (Fig. 1.4)

Questa sezione misura le otto aree dell'attività e della politica applicata dai dirigenti dell'organizzazione:

Percezione del cambiamento	Direzione verso il meglio o il peggio
Missione ed obiettivi	Come queste incidono sul lavoro
Gestione	Efficacia nelle risposte alle richieste della Direzione
Supervisione	Percezione del proprio immediato supervisore
Comunicazione	Modalità di ricezione delle informazioni
Valutazione della prestazione	Procedure di valutazione della prestazione nell'organizzazione
Sicurezza e salute	Minacce alla salute, alla sicurezza, al benessere
Lavoro e casa	Impatto dell'una sull'altra

Fonte: Burnout ed Organizzazione, C. Maslach e M.P. Leiter, Edizioni Erickson, 2000

La maggior parte degli item del questionario sono successivamente classificati in base ad una scala di 5 punti, che varia da 1 (forte disaccordo) a 5 (forte accordo).

Alcune scale utilizzano in modulo statistico di frequenza, come quello utilizzato per le voci del MBI, oppure altre scale appropriate al contenuto degli item stessi.

Esprimendo una valutazione del cambiamento, i dipendenti indicano se ritengono che le cose stiano migliorando o peggiorando nelle aree cruciali della vita organizzativa.

La sezione "Missione ed obiettivi" valuta la consapevolezza dei lavoratori su come questi due aspetti impattino sul loro lavoro quotidiano.

Nelle schede "Gestione" e "Supervisione" gli individui esprimono la loro opinione sul lavoro della direzione centrale dell'organizzazione e della direzione più prossima.

Ponendo le stesse domande con riferimento ad entrambi i livelli gestionali, il questionario può individuare i punti in cui emergono conflitti tra personale e direzione ed i punti invece in cui i dipendenti trovano supporto ed incoraggiamento.

La sezione "Comunicazione" valuta la capacità dell'organizzazione di scambiare informazioni puntuali, accurate e rilevanti.

La sezione "Valutazione della prestazione" appura se di recente i dipendenti abbiano preso parte

ad un processo di valutazione del rendimento e se abbiano reputato valida l'esperienza.

La valutazione complessiva di queste sei aree indica cosa significa essere il destinatario delle politiche gestionali in un'organizzazione.

La sezione "Salute e sicurezza" esplicita i pericoli fisici e microbiologici (incidenti sul lavoro, malattie), i pericoli da attività (movimentazione carichi), quelli sociali (molestie) ed infine i pericoli per la carriera (perdita del posto di lavoro).

La sezione "Lavoro e famiglia" offre una breve valutazione della relazione tra lavoro e famiglia. Indaga le possibili interferenze fra le due aree ed anche il loro reciproco sostegno.

Questa sezione riconosce che i dipendenti posseggono altre dimensioni di vita oltre al lavoro e riflette sul confine dell'ambiente dirigenziale: esaminano fino a che punto le esigenze esterne intervengono nella vita organizzativa e fino a che punto la vita organizzativa interferisce nella sfera personale dei dipendenti.

Le sei aree della vita organizzativa (Fig. 1.5)

Questa area dell'analisi tra il personale effettua una misurazione delle sei aree della vita organizzativa, fornendo elementi indicatori di discrepanze o armonia:

Carico di lavoro	Limite entro il quale le richieste sono evadibili o diventano schiaccianti
Controllo	Grado di controllo percepito nel proprio lavoro
Ricompensa	Efficienza dei sistemi di ricompensa e controllo
Senso di comunità	Comprensione dell'organizzazione nei confronti del personale e della comunità
Equità	Rispetto ed equità tra persone all'interno dell'organizzazione
Valori	Valori personali ed organizzativi riguardo al lavoro

Fonte: Burnout ed Organizzazione, C. Maslach e M.P. Leiter, Edizioni Erickson, 2000

Gli item del questionario tracciano una distinzione netta fra le varie aree; infatti, esse stabiliscono se l'organizzazione sta vivendo un problema nel carico del lavoro, nel controllo o in una combinazione dei due aspetti.

La sezione valori offre ai dipendenti la possibilità di esprimere i valori importanti impiegati nel loro lavoro e di metterli a confronto con quelli che percepiscono essere i valori dell'organizzazione.

I lavoratori completano il MBI con l'Analisi tra il Personale.

Le loro risposte mostrano il posizionamento dell'organizzazione nel continuum dal burnout all'impegno con valutazioni distinte per ognuna delle tre componenti del burnout:

- ➔ energia, intesa come livello emozionale, creativa o fisica
- ➔ coinvolgimento, ovvero il grado di interesse o cinismo riguardo al lavoro
- ➔ efficienza: impatto del lavoro sulla realizzazione personale.

L'analisi tra il Personale indaga altre due aree dell'esperienza personale: i sintomi fisici, spesso associati allo stress (ad esempio emicrania o insonnia), e l'interessamento dell'individuo verso l'organizzazione e verso la propria professione.

Questi aspetti dell'esperienza personale sono legati al continuum che porta dal burnout all'impegno:

Esperienze personali (Fig. 1.6)

Sintomi fisici	Problemi di salute associati allo stress da lavoro
Interessamento	Dedizione agli obiettivi organizzativi ed alla propria professione

Fonte: Burnout ed Organizzazione, C. Maslach e M.P. Leiter, Edizioni Erickson, 2000

Una domanda con risposta aperta posta alla fine dell'Analisi tra il Personale – “Prego, commenti qualsiasi argomento per lei importante che riguardi questa organizzazione” - integra l'analisi con un altro genere di informazione.

I commenti vengono poi inseriti in un database, letti ed analizzati dallo staff con l'ausilio di un programma qualitativo di ricerca: questa analisi produrrà poi un indice di temi.

Quest'ultima parte rappresenta una fonte di valore per le persone che vogliono ottenere una comprensione più profonda dei problemi sottesi all'analisi.

La valutazione dell'analisi iniziale indica una base per valutare l'ulteriore avanzamento nella direzione degli obiettivi aziendali.

Le analisi di follow-up misurano il cambiamento, e indicano in quale area le cose stanno migliorando ed in quale invece vi sono risultati contrastanti e in cui il progresso è problematico. L'analisi, quindi, identifica i temi caldi per l'organizzazione e mostra quali aspetti del contesto organizzativo risultano incompatibili con organizzazioni delle stesse dimensioni o con le aspirazioni dei dipendenti.

I rapporti tra le diverse misurazioni indicano i punti di forza e i dirigenti hanno quindi indicazione su come influenzare le politiche di decision making o riorganizzare il carico di lavoro, ad esempio.

L'indagine indica quindi quali iniziative gestionali hanno probabilità di avere il maggiore impatto benefico sullo staff.

L'Analisi tra il Personale è stata concepita per creare un collegamento con le preoccupazioni del personale durante l'attuale crisi che investe la natura del lavoro e i posti di lavoro.

Questo processo fa sì che i dipendenti partecipino in maniera più attiva allo sviluppo del loro ambiente di lavoro.

La distribuzione più ampia possibile dei rapporti dell'analisi, unitamente ad incontri aperti e discussioni sui temi più caldi può rappresentare un importante canalizzatore nello sviluppare un più forte senso di comunità in un'organizzazione complessa.

La creazione di profili dei gruppi di lavoro contribuisce all'empowerment dei team attraverso l'organizzazione.

Essi forniscono infatti il senso di un singolo reparto all'interno di un contesto più largo.

I rapporti tra i dati nel profilo evidenziano i valori che i reparti condividono con l'organizzazione estesa ed i punti sui quali essi hanno una prospettiva unica.

Questa informazione può essere utilizzata dai team per rispondere alle problematiche che si presentano e per andare verso le opportunità che si aprono.

Misurato lo stato di salute dell'organizzazione, occorre completare l'analisi degli effetti negativi del burnout per capire quanti costi esso possa generare.

2.3 EFFETTI NEGATIVI E COSTI DEL BURNOUT

Quale impatto possano avere i costi diretti ed indiretti del burnout si può capire dai numeri impressionanti diffusi dall'Agencia Europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (EU-OSHA), nella sua analisi del 2017.

L'energia, il coinvolgimento e l'efficienza: queste sono le tre dimensioni esattamente contrarie al burnout.

L'energia si trasforma in *esaurimento*, il coinvolgimento si trasforma in *cinismo*, e l'efficienza si trasforma in *inefficienza*.

La rabbia che accompagna la frustrazione alimenta le reazioni negative verso gli altri e il cinismo riguardo al lavoro (Edelmann R.J., 1993).

A causa di queste emozioni negative, la tendenza sarà quella di cercare capri espiatori ed incolpare gli altri per i propri problemi, reagendo nei loro confronti in modo più aggressivo e punitivo.

Se le persone non vengono trattate con rispetto e fiducia ed il loro lavoro non viene apprezzato, la loro autostima ed il loro senso di competenza vengono minacciati.

Le persone iniziano allora a sentirsi alienate nei confronti del luogo di lavoro.

Di burnout non si parla unicamente quando si è in presenza di emozioni negative, ma anche quando vi è assenza di emozioni positive.

L'emozione non veicola la trasformazione dall'impegno positivo al burnout, ne diventa mediatrice.

I picchi di emozioni positive come la gioia, la soddisfazione e l'orgoglio sono fondamentali per determinare i comportamenti positivi sul lavoro.

Come già accennato, questi sentimenti creano la motivazione a svolgere bene il proprio lavoro, a cercare nuove soluzioni per continuare a migliorare, a collaborare lealmente con i colleghi e a dedicarsi al lavoro.

I vissuti emozionali della rabbia e dell'ansia sono deleteri per la qualità della prestazione lavorativa.

Ed è proprio qui che il burnout inizia la sua spirale discendente: nel momento in cui queste emozioni negative vengono espresse, generano risposte negative e non funzionali (Consiglio C.e Borgognoni L., 2007).

L'ostilità genera altra ostilità ed il burnout diventa contagioso.

L'ostilità, tuttavia, può portare le persone a ritirarsi ed in questo caso far aumentare il senso di

solitudine.

Questo isolamento autoimposto comporta anch'esso un costo: erode infatti le capacità di trarre nutrimento emozionale dal supporto dei familiari e dei propri amici.

Le mansioni ed i compiti vengono definiti in termini di abilità e di risultati.

All'interno di questo schema i sentimenti sono visti come secondari e comunque come qualcosa di personale di cui l'individuo ha la piena responsabilità.

I sentimenti sono spesso irrilevanti ai fini lavorativi perché sovrastati dal dovere di "fare": sono visti come fattori estranei che possono interferire con il lavoro.

Se si considerano le emozioni come una caratteristica personale, si ignorano le funzioni che esse hanno nel contesto sociale.

Le emozioni nascono dal contatto che abbiamo con il mondo esterno e ne determinano le risposte.

Esse sono, quindi, i mezzi utilizzati per tradurre gli eventi esterni in termini personali: rivestono un ruolo importante nel nostro senso di ciò che è giusto e ciò che è sbagliato.

L'ingiustizia implica una discordanza tra il modo in cui stanno le cose e il modo in cui dovrebbero essere.

Non dovrebbe meravigliare il fatto che le sei aree di discrepanza precedentemente descritte nell'adattamento persona-lavoro provochino forti emozioni.

L'emozione rappresenta la chiave di lettura per comprendere come il burnout si origini dalla mancanza di adattamento tra il lavoratore ed il posto di lavoro.

Secondo un punto di vista diffuso, il mondo del lavoro è un luogo in cui sopravvive il più forte: il burnout è quindi tipico di chi si rivela incapace di sopravvivere.

Per altri il burnout è un disturbo psichico sintomo di una vita personale problematica, oppure conseguenza di problemi familiari irrisolti.

L'interpretazione alla base questi assunti si basa sulla convinzione che il burnout sia responsabilità della persona: da un lato questo è comprensibile in quanto gli individui elaborano le loro esperienze in termini personali, ricorrendo all'aiuto psicologico o al cambio di lavoro ad un certo punto della loro carriera.

Il divario tra la prospettiva personale e quella organizzativa aumenta quando le persone che vivono il problema nascondono i loro sentimenti al mondo esterno, mantenendo una stretta riservatezza su cosa provano.

Talvolta, hanno la convinzione che i loro sentimenti siano inappropriati o non professionali.

Potrebbero sentirsi imbarazzati per le loro reazioni o preoccupati di cosa gli altri potrebbero pensare di loro.

L'immagine di sé che le persone offrono al mondo esterno non sempre corrisponde al loro stato interiore.

Potrebbero sembrare calme e posate anche quando sono preoccupate e turbate, o potrebbero sembrare insensibili e distaccate anche quando sono interessate e premurose.

La convinzione che il burnout sia totalmente un problema di natura personale e che quindi le persone siano totalmente responsabili per il suo insorgere si scontra inevitabilmente con l'aspetto organizzativo: non tiene conto infatti del contesto professionale in cui operano gli individui.

Le tensioni ed il logorio causati dai grandi cambiamenti sociali e nella natura del lavoro si scaricano il più delle volte nelle menti e nei corpi dei lavoratori e le persone li assorbono e li trasformano in stress fisico e psicologico.

Gli inevitabili ridimensionamenti che le organizzazioni devono affrontare si sostanziano attraverso la riduzione delle risorse destinate ai vari reparti, che a loro volta trasferiscono i loro problemi più in basso arrivando ai singoli individui.

La parte maggiore dei tagli al budget pesa quindi sui dipendenti in termini di perdita di posti di lavoro, trasferimenti forzosi, ricalibrazione delle competenze, con conseguente limitazione delle loro disponibilità finanziarie.

La tensione scende a cascata portando il riassetto degli schemi dell'economia sempre più in basso nella scala gerarchica.

La caratteristica trasversale di questo fenomeno consiste quindi nella consapevolezza che se è la persona a fare l'esperienza individuale del burnout, la situazione lavorativa che vive incide senza ombra di dubbio.

La discrepanza tra persona e lavoro si allarga sempre di più: l'incontro fra queste due entità è sempre più soggetto a tensioni e stress.

Il burnout è una condizione di esaurimento psicofisico che conduce l'individuo ad uno stato di prostrazione emotiva, depersonalizzazione e derealizzazione.

In ottica aziendale, se uno o più individui sono affetti da burnout, si hanno ripercussioni negative sul lavoro: la relazione con l'utenza, ad esempio, può cessare di essere relazione d'aiuto per assumere le caratteristiche di una semplice "relazione di servizio", causando alcuni effetti negativi:

➔ la perdita di sentimenti positivi verso l'utenza e verso la professione: l'individuo non ha più interesse, aumentando i propri livelli di cinismo nel rapportarsi nei confronti del lavoro che svolge;

➔ l'utilizzo di modelli lavorativi con procedure standard e rigide: il lavoratore in burnout non

si impegna nel cercare di risolvere le questioni lavorative in maniera attiva, si limita a seguire le direttive standard.

Non ha interesse a migliorare il suo operato e a contribuire all'efficienza lavorativa;

➔ il lavoratore non si rispecchia più nel suo lavoro ed evita qualsiasi tipo di relazione o interazione con l'utenza e/o con i colleghi;

➔ il mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali: la mancata identificazione nel proprio lavoro, causata dal crollo della motivazione e dall'evitamento di qualsiasi tipo di relazione, ostacola il conseguimento dei risultati attesi, per i quali è invece necessaria volontà, collaborazione e motivazione.

La sindrome del burnout comporta dei costi diretti (di tipo sanitario) e dei costi indiretti (calo di produttività) e costi immateriali legati al benessere umano.

Non prendere in considerazione il burnout come causa di notevole aggravio di costi implica la mancata consapevolezza che ciò comporta perdite ingenti che va dalla produttività dei dipendenti fino ai sistemi sanitari nazionali.

Una strategia funzionale in questo senso comporterebbe innumerevoli vantaggi in termini di miglioramento della produttività grazie ad un calo di assenteismo per malattia, riduzione dei costi della sanità pubblica, promozione e sviluppo di metodologie di gestione delle risorse umane che privilegiano l'attenzione alla persona in un'ottica di generazione di valore economico.

L'Agenzia Europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (EU-OSHA), nata a Bilbao in Spagna nel 1994, ha l'obiettivo di effettuare ricerche sulla situazione complessiva della salute e sicurezza all'interno delle organizzazioni presenti negli Stati dell'Unione.

L'EU-OSHA si prefigge quindi lo scopo di soddisfare questa esigenza nell'ambito del suo progetto di sintesi «Costi e benefici della sicurezza e salute sul lavoro», un'iniziativa in due tempi che mira a sviluppare un modello per la determinazione dei costi economici che aiuti a effettuare stime affidabili.

Le fasi del progetto si sostanziano come segue:

➔ Fase 1: studio di larga scala per individuare e valutare i dati disponibili in ciascuno Stato membro che possono essere usati per elaborare un modello per la determinazione dei costi.

Il risultato è stato la produzione di una relazione di sintesi "La stima del costo degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali: un'analisi delle fonti di dati europee" (2017).

➔ Fase 2: produrre un modello di stima dei costi basato sui dati internazionali disponibili in

collaborazione con l'Organizzazione internazionale del lavoro, la Commissione internazionale per la salute sul lavoro e istituzioni di Finlandia e Singapore.

Il risultato si traduce in “Un’analisi comparativa internazionale del costo delle malattie professionali e degli infortuni sul lavoro” (2017).

Gli infortuni sul lavoro, le malattie professionali e i decessi legati all’attività lavorativa comportano elevati costi economici per i singoli, i datori di lavoro, i governi e la società.

Gli effetti negativi di una cattiva gestione di questo tipo di politiche includono costosi prepensionamenti, la perdita di personale qualificato, l’assenteismo e il presenteismo (caso in cui i dipendenti si recano al lavoro nonostante siano malati, aumentando la probabilità di errori), nonché elevati costi medici e dei premi assicurativi.

Si stima che il 3,9 % del PIL mondiale e il 3,3 % di quello dell’UE corrispondano al costo sociale degli infortuni sul lavoro e delle malattie professionali per un valore totale di 476 miliardi di euro (Fonte: European Agency For Safety and Health at Work, Analisi comparativa internazionale sul costo delle malattie professionali e degli infortuni sul lavoro, 2017, disponibile su: <http://osha.europa.eu>).

La percentuale varia notevolmente da un paese all’altro, in particolare tra paesi occidentali e non occidentali, a seconda della combinazione di settori industriali, del contesto legislativo e degli incentivi alla prevenzione.

Infortuni, malattie e decessi sono associati a vari tipi di costi.

In primo luogo come detto i costi diretti, per esempio i costi sanitari, ed anche costi derivanti da perdita di produttività e riduzione della produzione.

Vi sono poi i costi associati all’impatto sul benessere umano, ossia le conseguenze sulla vita e sulla salute delle persone, che possono essere quantificati e inclusi in una stima dell’onere.

In ciascun caso di infortunio o malattia professionale sono coinvolti questi elementi e l’aggiunta dei costi di tutti i casi produrrebbe una stima dell’onere professionale totale dell’infortunio e della malattia.

Questa modalità di determinazione di una stima dei costi, ossia tramite l’aggiunta dei vari costi sopra menzionati per ottenere una stima dei costi totali, è spesso nota come «approccio bottom-up» (dal basso verso l’alto).

Si può anche adottare un approccio «top-down» (dall’alto verso il basso): i costi totali sono stimati calcolando l’onere totale degli infortuni e delle malattie e stimando la parte di questo totale derivante da fattori professionali.

Successivamente, è possibile stimare i costi associati all’onere degli infortuni sul lavoro e delle

malattie professionali.

Questi costi sono spesso espressi in termini di indici di misura delle condizioni di salute, come gli anni di vita corretti per la disabilità (*Daly*).

Nell'attuale progetto sono stati adottati entrambi gli approcci, come segue:

➔ un modello bottom-up che tiene conto dei costi diretti, dei costi indiretti e dei costi immateriali (effetti sulla qualità della vita e sulla salute);

➔ un modello top-down basato sul valore monetario del *Daly* relativo al lavoro.

Nella raccolta dei dati per entrambi i modelli, il 2015 è stato utilizzato come anno di riferimento per consentire confronti tra i paesi e tra gli approcci.

La prevenzione si rende necessaria per limitare il più possibile gli effetti del burnout ed i costi da esso generato.

2.4 STRATEGIE E PREVENZIONE

Processi, strutture, impegno: sono queste gli ambiti sui quali agire per prevenire il burnout.

Nel precedente paragrafo, infatti, abbiamo visto come prevenire il burnout non rappresenti soltanto un obiettivo nobile da raggiungere, ma che denota un preciso significato a livello economico.

La convenienza economica di investire risorse per prevenire il burnout è evidente rispetto alle conseguenze di subirne i costi una volta che questo si manifesti in tutta la sua gravità.

È cruciale quindi aumentare le possibilità che le persone continuino a sentirsi impegnate nel loro lavoro.

Porre la massima attenzione sul fronte dell'impegno significa prestare attenzione all'energia, al coinvolgimento ed all'efficacia manifestata nel lavoro, come già analizzato precedentemente.

Investire sull'impegno significa contribuire a creare organizzazioni più forti: quelle che hanno successo infatti hanno culture importanti, connesse con la missione che esplicano.

La motivazione dei dipendenti è centrale: con lavoratori stimolati e qualificati la direzione avrà il compito di eliminare le barriere che ostacolano l'efficacia sul lavoro, mentre il compito a lungo termine è quello di far sì che si crei un contesto organizzativo che dia un supporto ancora più efficace.

Alle capacità di *problem solving*, quindi, si affianca quella della creazione di nuove possibilità. Infatti, un'organizzazione non può effettuare previsioni su quante situazioni di sovraccarico da lavoro possano presentarsi.

Quello che può certamente fare è aumentare le proprie capacità di rispondere in modo efficace alle tensioni che incontrerà quasi sicuramente.

Ciò contempla uno sforzo dell'organizzazione per individuare soluzioni su larga scala ed implementarle.

Questo approccio organizzativo affronta la discrepanza tra lavoro e persona dal punto di vista del lavoro e non del lavoratore: le sei aree analizzate che generano queste discrasie sono infatti aree organizzative e sono regolate da prassi e regole codificate da quest'ultime.

La gestione, ad esempio, può sviluppare prassi come la supervisione o le procedure di sicurezza che possono incidere sul senso di equità o di controllo del dipendente.

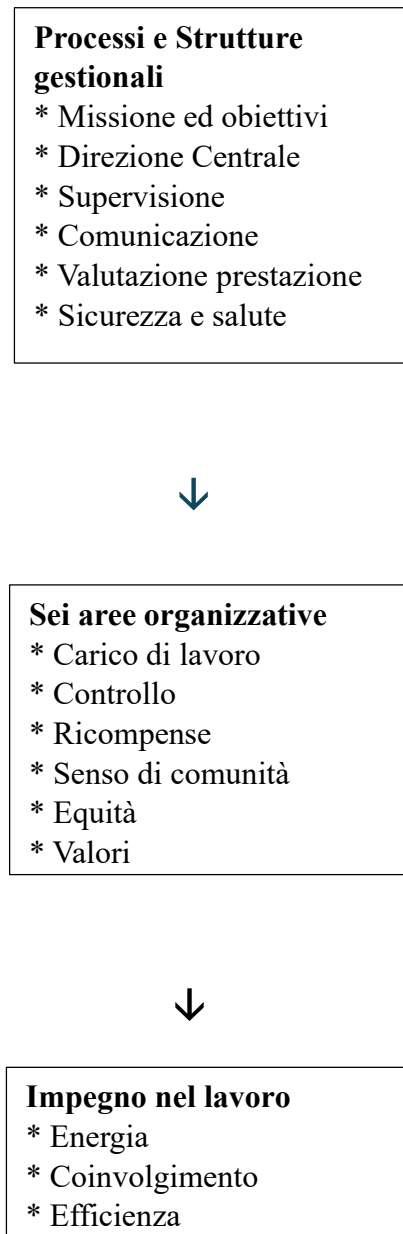
Per prevenire il burnout, le organizzazioni possono creare strutture e processi al fine di sviluppare una strategia organizzativa che possa promuovere l'impegno nel lavoro.

Per fare ciò si rende necessario disporre di informazioni aggiornate in merito allo stato dell'organizzazione per quanto riguarda le sei aree oggetto della discrepanza lavoro-persona, sulle consuetudini o strutture gestionali che le regolano e sullo stato dei dipendenti per quanto concerne il *continuum* impegno-burnout.

L'attività di intervento in situazione di crisi da potenziale burnout può essere avviata da qualunque membro dell'organizzazione in collaborazione con i colleghi: tuttavia, un coordinamento da parte della direzione si rende necessario per ottenere un cambiamento di ampia portata.

Solamente una gestione attenta può essere in grado di anticipare potenziali effetti da burnout e di far aumentare l'impegno con il lavoro.

Fig. 1.7 Relazione tra processi e strutture ed impegno nel lavoro



Fonte: Il benessere sul lavoro, C.Maslach e M.P. Leiter, Giunti, 2023.

Un intervento organizzativo che ha lo scopo di creare impegno e prevenire il burnout deve essere necessariamente un progetto inclusivo e deve essere per forza di cose realizzato in collaborazione con le persone.

Tutti i livelli e tutte le unità devono impegnarsi affinché prendano parte al progetto in tutte le sue fasi di completamento.

Un altro aspetto essenziale è la comunicazione: indispensabile per il buon esito di qualunque progetto organizzativo.

Un progetto riuscito prevede che le informazioni vengano ripartite nell'organizzazione tra le rispettive unità di lavoro.

Coloro che sono impegnati a creare un clima ed un ambiente lavorativo migliore hanno necessità di informazioni che possano aiutare a decodificare i rapporti complessi che gli individui intrattengono con il loro lavoro.

Inoltre, i dipendenti hanno la possibilità di esprimere i loro punti di vista alla direzione e tra di loro, in modo da realizzare di essere importanti per l'organizzazione stessa e contribuirvi in modo attivo.

Per questa ragione il progetto organizzativo ha bisogno di una valutazione tra il personale che sia ben progettata ed eseguita in modo completo.

Affinché possa essere garantita la massima efficacia, l'intervento deve essere tradotto da politica organizzativa generica in declinazioni che siano adeguate ai vari gruppi di lavoro ed ai singoli individui.

Se la discrepanza tra la persona ed il lavoro dovessero essere ridotte in modo tale che gli individui sviluppino un rapporto armonioso con il proprio lavoro, il lavoro stesso verrebbe arricchito di maggiore energia, efficienza e coinvolgimento e l'organizzazione avrà la capacità di perseguire la propria missione.

L'investimento in questo processo strutturato è a lungo termine: l'organizzazione si adatterà continuamente a circostanze sempre più mutevoli, promuovendo l'impegno con il lavoro.

Gli interventi per risolvere situazioni di crisi sono efficaci, ma dipendono molto dall'intuizione, dall'energia, dall'assertività e dalla costanza delle persone coinvolte nel progetto a tutti i livelli dell'organizzazione.

L'intervento, se condotto dalla direzione, avrà sicuramente più ampiezza in termini di portata e maggiore effetto.

Il duplice traguardo della prevenzione del burnout e della creazione dell'impegno nel lavoro è possibile e necessario nel mondo del lavoro in cui viviamo oggi, e le persone devono collaborare insieme per raggiungerlo.

Se tutti gli attori in campo si attivassero nel processo organizzativo a lungo termine, si avrebbero posti di lavoro più produttivi e flessibili e, soprattutto, più umani.

I valori economici sono da salvaguardare, quindi, attraverso l'azione di prevenzione che si concretizza in una strategia.

Ma sono presenti anche altri valori da tenere presente per prevenire il burnout: i valori umani.

2.5 RISORSE DA VALORIZZARE: UN ALTRO PUNTO DI VISTA

I valori umani sono altrettanto importanti: costituiscono la premessa per non fare fallire l'interazione fra le persone, generando risultati positivi per tutta l'organizzazione.

Nel mondo del lavoro di oggi i valori economici sono driver di analisi che fanno passare in secondo piano tutto il resto.

Sebbene le scelte economiche si ripercuotano sulle persone, le questioni umane non verranno prese facilmente in considerazione se non si dimostri una stretta correlazione con effetti di tipo economico.

Tuttavia, i valori umani dovrebbero essere messi al primo posto nelle organizzazioni di lavoro. La società nel suo complesso si basa sul principio di valorizzazione delle persone e di quanto esse riescano a raggiungere.

Questioni legate alla famiglia, alla libertà individuale, al raggiungimento di pace e serenità: i valori sociali, qualunque essi siano, presuppongono che il massimo del bene si realizzi quando gli individui possono mettere sul terreno le loro qualità umane al servizio di loro stessi e degli altri.

La sinergia che si instaura tra i valori personali e quelli organizzativi che li hanno attratti a quel determinato posto di lavoro, può costituire una forte componente motivazionale al lavoro.

È una sorgente creativa di energia che spinge intere organizzazioni a fornire straordinari contributi e che permette a persone delle più diverse estrazioni sociali ed economiche di lavorare insieme.

Un'organizzazione che vuole giustificare la propria esistenza in una comunità contribuendo non solo a livello economico bensì alla qualità della vita in generale, è una compagnia che vuole

prosperare nel tempo.

I valori umani, quindi, non sono certo secondari rispetto a quelli economici in campo: fanno la differenza direttamente sul campo, nel posto di lavoro.

Porre l'attenzione ai valori umani significa permettere agli individui dell'organizzazione di osservare il processo tramite il quale un'organizzazione ed i suoi singoli componenti scoprono quali sono i loro valori condivisi ed il modo in cui essi vengono messi in pratica.

Se i valori sono gli ideali ai quali ci ispiriamo nel nostro agire quotidiano, essi imprimono la direzione ed attribuiscono un senso a quanto si fa nel lavoro.

I valori organizzativi costituiscono una risorsa vitale in quanto riducono le discrepanze tra le aree che delimitano il perimetro dell'azione tra le persone ed il lavoro.

Se le persone lavorano in piena armonia con i loro valori e le proprie capacità saranno allora pienamente coinvolte a livello di impegno e di conseguenza meno inclini al burnout.

Nel corso della crisi che sta attanagliando il mondo del lavoro, alcune organizzazioni hanno perso il controllo necessario per proseguire la loro missione in modo efficace.

Nel settore privato, le organizzazioni agiscono spesso in contrasto alle loro aspirazioni a lungo termine per fronteggiare le pressioni economico-finanziarie a breve termine.

In quest'ultimo caso, o nella situazione in cui la dichiarazione di missione assume unicamente una funzione di relazioni pubbliche e quindi non diventa strategica, i dipendenti diventano cinici e sarcastici perché riconoscono che l'organizzazione non è realmente impegnata nei valori in cui dice di credere, arrivando persino a sentirsi traditi.

Quando esiste un'incongruenza tra valori ed azioni, l'organizzazione incontrerà presto problemi in tutte le aree di discrepanza tra persona e lavoro, mostrando in tutta la sua urgenza la necessità di implementare un processo per identificare i valori a diversi livelli aziendali al fine di collegarli ai comportamenti nei luoghi di lavoro.

Un processo di chiarificazione dei valori è un avvenimento cruciale nella vita di un'organizzazione: esso guida le iniziative che riducono le discrepanze che causano il burnout e contribuisce attivamente a creare l'armonia e l'impegno necessari avvicinare le persone al lavoro.

I valori umani quindi aprono il campo ad un aspetto cruciale nel campo delle organizzazioni: il capitale umano.

3. INVESTIRE

3.1 IL CAPITALE UMANO

Competenze, capacità, formazione: il capitale umano agisce attraverso la motivazione per produrre risultati.

Il capitale umano è una delle componenti del capitale intellettuale: alimenta il vantaggio competitivo aziendale.

È la parte più importante e complessa da gestire tra gli asset aziendali di tipo intangibile; tuttavia, è anche quella capace di fare davvero la differenza.

Si può definire il capitale umano come la somma di tutte le conoscenze, le abilità ed i talenti personali acquisiti o acquisibili potenzialmente nel corso della vita e che producono reddito, generando il progresso sociale di una determinata persona o di una comunità.

Dal punto di vista dell'impresa o di un'organizzazione, si può definire il capitale umano come l'insieme delle competenze e capacità individuali riconducibili a risultati positivi della stessa.

Il capitale umano ha quindi necessità, per essere tale, di produrre risultati positivi e di eccellenza per l'azienda.

Una mera sommatoria di competenze o abilità generiche non può essere definita "capitale umano" in quanto manca di una diretta o indiretta riconducibilità a prestazioni positive dei singoli e dell'organizzazione.

Non si può affermare che i risultati negativi di un'azienda siano conseguenza solamente di assenza di capitale umano, ma sono con tutta evidenza espressione di una carenza, cattivo uso o dispersione del capitale umano stesso.

L'utilizzo errato del capitale umano caratterizza i fallimenti aziendali ed è parte integrante del cosiddetto *management tossico*.

Un mix corretto di competenze, abilità e capacità individuali, unite ad una leadership che sappia motivare adeguatamente il proprio team e condurlo verso gli obiettivi prefissati, è la ricetta essenziale ed imprescindibile per qualsiasi azienda e garanzia di risultati positivi per la stessa.

Il capitale umano ha il potere di poter moltiplicare o annullare la somma degli altri asset aziendali: sia tangibili sia intangibili.

E' quindi di fondamentale importanza disporre di adeguati indicatori di performance e delle competenze, oltre alla strategicità di una leadership attenta e proattiva.

Parte integrante del capitale umano è rivestita dalle *competenze*, cioè dalla capacità di utilizzare le conoscenze teoriche, le abilità, i talenti personali, le pratiche e le metodologie sociali per ottenere risultati di eccellenza ripetibili nell'ambito lavorativo o in generale nello sviluppo professionale.

Le competenze sono quindi l'insieme di *skills* di cui dispone un individuo per coprire uno o più ruoli con profitto (Pilati M., 2023).

Inoltre, le competenze maturano in continuazione insieme all'azienda ed alle persone che fanno parte dell'organizzazione stessa, in maniera dinamica.

Questo fenomeno di continuo mutamento va seguito ed indirizzato con *formazione continua*, *academy aziendali* o *interventi di reskilling*.

Attraverso le politiche di formazione l'organizzazione guida la trasformazione delle competenze dei lavoratori nel periodo durante il quale essi operano nel mercato interno del lavoro.

La trasformazione del capitale umano può essere conseguita dall'impresa attraverso due modalità principali: l'*addestramento*, che ha l'obiettivo di trasferire sia attraverso la didattica sia mediante l'esperienza operativa (*learning by doing*), abilità già definite e controllabili.

La *formazione*, invece, ha lo scopo di sviluppare capacità di dominare situazioni sconosciute e creare nuove abilità.

La propensione all'investimento in formazione da parte dell'azienda è proporzionale alle sue capacità di identificare e sviluppare sistemi di competenze distintive che per loro stessa natura sono difficilmente trasferibili all'esterno del contesto in cui si sono formate.

Per questo motivo la formazione conserva uno stretto legame con la strategia attuale e futura dell'impresa.

La progettazione delle attività di formazione è quindi fondamentale perché rappresenta uno dei principali aspetti del contratto psicologico tra lavoratore ed azienda, ovvero dalle prestazioni che egli crede di dover fornire e sulle controprestazioni che si attende di ricevere dall'impresa. Il contratto psicologico è costituito dagli elementi taciti del rapporto di lavoro che non possono comparire nel contratto formale scritto.

Le competenze si distinguono generalmente in:

- tecniche/professionali
- manageriali/comportamentali
- trasversali (ad esempio la leadership)
- agite
- potenziali.

Le competenze vengono generalmente analizzate in termini di grado di autonomia e di responsabilità ((Costa G., Gianecchini M., 2019).

Particolare importanza rivestono le competenze tecniche o di know-how e quelle manageriali o trasversali, in quanto costituiscono il vero portafoglio di skills distintive di un'organizzazione ed alla misurazione delle quali vengono dedicati molti strumenti.

Un ulteriore elemento di valutazione viene rivestito dalle competenze minime o “di soglia”, ovvero le capacità base per svolgere determinati compiti.

Le competenze tecniche rivestono certamente un carattere decisivo per i risultati aziendali; tuttavia, in un contesto di forti pressioni competitive e di scenari mutevoli come quello attuale, le competenze di tipo organizzativo consentono all'impresa di coordinare ed indirizzare le proprie capacità in maniera resiliente verso un obiettivo comune.

Dipendere troppo dalle competenze di know-how espone inoltre l'azienda ad una condizione di fragilità e di dipendenza nei confronti dei possessori di queste skills, che ne condizionano le prospettive di sviluppo ed innovazione.

L'analisi e la valorizzazione delle competenze organizzative consente di poter indirizzare e formare quelle individuali dei lavoratori presenti in azienda: compito strategico del management aziendale è quello di fare crescere e sviluppare il “portafoglio delle competenze” di una singola unità operativa.

I casi dei più celebri fallimenti aziendali (ad esempio la Kodak, leader nella produzione di pellicole per sviluppo fotografico) sono frutto di scelte strategiche sbagliate, in cui comunque la componente del mancato sviluppo delle *core competences* riveste sempre un ruolo fondamentale.

Le capacità o abilità personali attengono ad una sfera di predisposizione individuale che si traduce in una specifica attitudine e facilità di approccio ad esempio a determinate materie di studio, attività sportive o culturali.

Le capacità personali si trasformano in competenze ed innovazione, se unite alle conoscenze teoriche ed agite con risultati positivi: le aziende incoraggiano queste pratiche e le stimolano.

La competenza, nell'accezione più comune, è il potere e la responsabilità di prendere decisioni con una certa rilevanza in termini di conseguenze unita ad un certo grado di autonomia.

La gestione delle competenze si articola in più attività: una di queste è sicuramente l'analisi delle carenze (*gap*) individuali o collettive e lavora per colmare la discrepanza tra i risultati attesi e quelli reali.

Un altro punto di vista è quello della gestione dei talenti: in questo caso viene considerato più facile ed utile investire sui punti di forza delle persone, collocando i profili giusti nelle posizioni chiave.

Il capitale umano ha sempre un proprio mix e caratteristiche originali da azienda ad azienda ed è difficilmente replicabile fuori contesto.

Le aziende frequentemente vengono acquisite per questo patrimonio, o al contrario valutate negativamente se non vanno al di là degli asset fisici.

Durante le fasi di *due diligence*, ovvero i processi di valutazione di un'azienda per un'eventuale acquisizione, le competenze e la loro diffusione all'interno dell'organizzazione assumono un valore importantissimo generando pratiche di *retention*, per assicurare quelle competenze all'azienda anche dopo l'acquisizione.

Con l'avvento della rivoluzione digitale, la grande maggioranza delle aziende ha dovuto e sta ancora rinnovando e cambiando le competenze dei propri collaboratori con piani di *reskilling* ed *upskilling*.

La conversione dei processi in digitale comporta un cambio di competenze inevitabile: è illusorio e molto costoso (anche dal punto di vista sociale) pensare di risolvere questo tipo di esigenza rivolgendosi unicamente al mercato esterno delle nuove competenze.

Più le competenze sono complesse e rare e più il business è complesso e soggetto ad innovazione costante, più si delinea un approccio costitutivo al capitale umano.

L'approccio costitutivo si delinea in un processo circolare in cui le risorse umane sono costitutive dell'azienda stessa e sono in grado di modificarne e condizionarne la strategia ed i risultati.

Il carattere infungibile e difficilmente replicabile delle competenze più sofisticate porta certamente ad una visione circolare e costitutiva del capitale umano dell'azienda, anche in considerazione della loro rapida evoluzione.

Quando siamo di fronte ad una condizione in cui le competenze risultano fungibili e replicabili, si configura un approccio *funzionale e lineare* di tipo diretto, causa-effetto.

Il patrimonio delle risorse umane e delle loro competenze contribuisce ad indirizzare e a formare la strategia; inoltre, la realizza quotidianamente modificandola ed adattandola alle

circostanze, costituendo molto spesso il nucleo soggettivo dell'organizzazione più della stessa proprietà e degli stakeholder.

Da un punto di vista tecnico e contabile, le risorse umane sono un costo di struttura, diretto o indiretto.

Gli standard contabili internazionali non hanno ancora individuato un metodo riconosciuto per classificare le risorse umane come investimenti: questa discrasia è evidente in quanto non esiste un'azienda senza capitale umano e quest'ultimo, visti anche gli ingenti interventi, insiste su asset di lungo periodo.

Non esiste quindi una voce di Stato Patrimoniale; nel risultato di esercizio, al contrario, troviamo molte voci di costo associate alle risorse umane, tutte riconducibili al costo del lavoro ed esclusivamente nell'esercizio corrente.

L'entità e la qualità degli investimenti in sviluppo della conoscenze e delle competenze del personale contribuiscono direttamente al continuo aggiornamento del capitale intellettuale ed indirettamente al totale degli asset intangibili di un'azienda e ne costituiscono larga parte del valore di mercato.

Una caratteristica che fa sì che le risorse umane vengano più logicamente associate agli investimenti di lungo periodo risiede nel fatto che i risultati delle politiche delle HR necessitano di un arco di tempo medio di tre anni per poter portare risultati tracciabili e consolidati.

Il capitale umano è quindi di fatto uno degli investimenti più importanti per l'azienda nel medio periodo: in questa contraddizione, nell'eterna disputa tra considerarlo un semplice costo di esercizio ad investire in esso per trarne un risultato consolidato, strategico e di lungo periodo, risiede una delle maggiori ragioni dell'arretratezza culturale e manageriale di gran parte del nostro tessuto economico.

Le persone al lavoro rendono e sviluppano il loro potenziale se stanno meglio: favorirne il benessere è la chiave per facilitarne il raggiungimento dei risultati.

3.2 IL BENESSERE ORGANIZZATIVO E LA WORKLIFE BALANCE

Spazi di lavoro, ma non solo: conciliare i tempi di vita e di lavoro oggi rappresenta un obiettivo che si può raggiungere se si presta la giusta attenzione alle persone ed alle loro necessità (Ippoliti O., Briotti R., Crocamo B., Minopoli A., 2020).

Il benessere organizzativo si sostanzia in tutti gli aspetti legati all'ambiente di lavoro (*habitat*) e su come gli individui interagiscono al suo interno (*aggregazione*).

Questi due aspetti corrispondono all'unione del fattore di motivazione sicurezza (composto da una parte fisica ed una parte relativa al benessere dei dipendenti) e del fattore di motivazione aggregazione.

I fattori di motivazione generati da una corretta gestione della sicurezza e dell'ambiente sono un prerequisito che innescano e favoriscono quelli di aggregazione e di team in una situazione duratura e sostenibile nel tempo: le competenze delle persone, infatti, si traducono in risultati unicamente attraverso la motivazione.

Il fattore di motivazione sicurezza gioca un ruolo fondamentale nella motivazione nel coinvolgimento delle persone in azienda: esso interagisce e si modifica con gli altri fattori in gioco.

All'interno di questo fattore risiede la valutazione che ciascun individuo fa della sua esperienza di lavoro all'interno dell'impresa: questo giudizio comprende sia aspetti legati al contesto fisico di lavoro sia altri legati al contratto psicologico e quindi, come visto in precedenza, associati al benessere dei dipendenti (Fraccaroli F. e Sarchielli G., 2010).

La gestione più o meno positiva di questi aspetti ha come conseguenza anche effetti sulla sostenibilità e sull'immagine esterna dell'azienda.

Gli elementi fisici del fattore sicurezza sono:

➔ la sicurezza sul lavoro, disciplinata dal D.lgs. n. 81 del 9 aprile 2008 (T.U. Sicurezza sul lavoro) che considera in maniera olistica il concetto di luogo di lavoro, estendendolo a qualsiasi ambito in cui si svolge la prestazione lavorativa ed al quale il dipendente può accedere. Sentirsi poco sicuri sul luogo di lavoro azzerano la motivazione: la sicurezza è la premessa per qualsiasi altro discorso di natura organizzativa;

➔ la progettazione degli uffici e degli spazi comuni, che attraverso regole ragionate, deve privilegiare l'implementazione di luoghi luminosi e confortevoli, attenti al rispetto della privacy e della concentrazione, con la garanzia di un'efficace comunicazione tra le persone.

Gli spazi devono avere la necessaria caratteristica della *flessibilità*, cioè la capacità di adattarsi

all'organizzazione che cambia.

Gli elementi legati al benessere dei dipendenti incidono meno sui costi e molto di più sulla motivazione, influenzando l'ambiente di lavoro e l'esperienza delle persone in azienda:

➔ la sicurezza *del* posto di lavoro, ovvero la tipologia contrattuale del tipo di incarico.

Le pratiche realmente agite dalle imprese ed attente alla continuità ed alle garanzie di tutela, fanno sì che non vengano classificate come *bad companies*.

Questa dimensione è cruciale in quanto consente alle persone di pianificare e proteggere il proprio progetto di vita personale e di liberarsi al fine di pensare allo sviluppo delle proprie competenze. Questi aspetti sono fondamentali anche per tutelare il *legame di fiducia* che lega il singolo dipendente all'organizzazione;

➔ la conciliazione dei ritmi vita-lavoro, *worklife balance*: questo elemento ha al suo interno due fattori, uno di tipo culturale ed uno di tipo strutturale legato alle scelte aziendali.

Nel contesto economico italiano, costellato di piccole e medie imprese di diretta emanazione familiare, si valuta moltissimo l'impegno fuori dall'orario di lavoro, la dedizione incondizionata all'azienda a dispetto di qualsiasi valutazione di apporto in termini di risultati, apporto ed efficienza.

Sotto la scure di un costo del lavoro tra i più elevati, le aziende italiane risultano tipicamente sotto organico, facendo aumentare la necessità di *over-working*.

La cronica sottocapitalizzazione e la scarsa propensione agli investimenti crea un effetto boomerang che non fa che acuire queste dinamiche; questo tipo di situazioni creano un effetto di stress e demotivazione totale.

Compito del management è quello di raggiungere risultati e magari superarli replicandoli, creando consenso e motivazione, e di trovare un punto di equilibrio sostenibile tra la quantità di lavoro e l'impegno personale da una parte e l'efficienza/efficacia delle persone dall'altra.

Pianificare, investire in sistemi di gestione, programmare, far rispettare le decisioni prese e rispettare le scadenze e gli impegni sono punti cardine sui quali ruotano l'efficienza e l'efficacia e sono decisamente più importanti del lavoro straordinario e della flessibilità senza regole.

Un ulteriore elemento *soft* decisivo è il sistema di benefit che integra i fattori precedenti proprio in un'ottica di *worklife balance*.

Il sistema di benefit oggi è parte integrante della gestione strategica delle politiche di ricompensa per i dipendenti ed in questo caso ha una particolare rilevanza in materia di

motivazione: contribuisce direttamente a realizzare un ambiente di lavoro inclusivo ed intelligente.

Esistono vari sistemi di benefit, di solito ispirati ad una possibilità di scelta sulla base di un'ampia gamma di soddisfazione delle esigenze di carattere personale, selezionati naturalmente in maniera coerente con i valori aziendali.

il sistema di benefit ha lo scopo di:

→ *people care*, ovvero fare sentire il dipendente parte di una collettività che crea sicurezza e spirito di appartenenza;

→ facilitare la *worklife balance* ed agevolare tutta una serie di attività che singolarmente sarebbero più costose e comporterebbero un notevole dispendio a livello di tempo, consentendo alle persone di concentrarsi sulle priorità in termini di famiglia e lavoro;

→ ridurre il costo del lavoro, beneficiando delle agevolazioni fiscali e contributive previste.

Il sistema di benefit ha l'obiettivo, inoltre, di rendere unica e distintiva l'offerta dell'azienda in termini di *retention* e più in generale di benessere organizzativo.

Nel campo dei benefit si possono distinguere quelli con carattere più retributivo (ad esempio le auto aziendali o le indennità di alloggio) o quelli di natura più collettiva, legati ad aspetti di welfare e di *worklife balance* che possono spaziare dal buono pasto ai piani sanitari integrativi per la famiglia.

In un'ottica più generale, inoltre, si possono distinguere i benefits più di natura individuale (legati quindi ad aspetti meritocratici) e facenti capo a sistemi di ricompensa, o quelli di carattere più collettivo e generale offerti a tutti i dipendenti in una logica di welfare.

I benefit devono avere sempre degli obiettivi singoli, legati come detto alla motivazione ed alla ricompensa dei collaboratori, e dei benefici per l'azienda: basti pensare alla riduzione dell'assenteismo per l'introduzione di un sistema di check-up preventivo sanitario, ad esempio.

Devono avere livelli di costo sostenibili e, per raggiungere il loro obiettivo, vi è la necessità di affidare questi servizi a fornitori con un alto standard qualitativo, per evitare il classico *effetto boomerang*.

Il sistema di benefit sarà strutturato quindi sulla base del valore creato per soddisfare i bisogni delle persone nelle seguenti aree:

- famiglia;
- salute;
- cultura;
- ambiente;
- conciliazione tempi vita-lavoro.

Gli aspetti di benessere organizzativo fungono da catalizzatore per una parte molto importante che è lo *spirito di squadra* e più in generale l'aggregazione nel team.

Questo fattore motivazionale è evidente quando ne si nota l'assenza: in evidenti situazioni di ambienti cosiddetti "tossici".

Soddisfare le esigenze di tipo organizzativo e retributivo, sempre inquadrato nella cornice dei valori aziendali, permette di favorire la collaborazione tra le persone.

Il lavoro in gruppo è un aspetto cruciale per creare il vantaggio competitivo che distingue l'azienda dai concorrenti e le permette di prosperare in un ambiente economico caratterizzato da sempre più frequenti "tempeste" competitive.

Lavorando bene in gruppo si aumenta la produttività, rispetto ai singoli contributi individuali, grazie alla valorizzazione delle competenze degli individui che si rafforzano in un'ottica di confronto reciproco.

Il *team working* favorisce le relazioni interpersonali e stabilisce un clima positivo spronando le persone a lavorare meglio; contribuisce a far crescere un clima di fiducia verso i propri responsabili e verso i componenti della squadra.

Il lavoro in gruppo favorisce la partecipazione perché è proprio all'interno del team che le persone esprimono i loro contributi: questi ultimi possono essere riconosciuti e gratificati o respinti e quindi umiliati.

Se le persone riescono a partecipare nel modo opportuno, le loro capacità e competenze possono essere sfruttate pienamente; in caso contrario, il loro contributo rimarrà inespresso.

Team di lavoro monopolizzati da un responsabile accentrato che annulla ogni singolo contributo espresso dai membri, costringendoli ad annuire in silenzio, non costituiscono certo gruppi di lavoro ma, quantomeno, una gigantesca perdita di tempo e di immagine.

Gli strumenti per favorire la *worklife balance* sono tra i più diversi: *smartworking*, *job sharing* e *downshifting* ne rappresentano i più diffusi ed efficaci.

3.3 SMARTWORKING

L'elemento strutturale della worklife balance si riferisce all'adozione di politiche di *Smart Working*.

Il concetto di smart working è inteso in senso ampio, non solo relativamente all'home working o alla flessibilità degli orari di lavoro.

Lo smart working è un sistema, ed è costituito da:

- un ambiente di lavoro smart, confortevole e orientato al benessere organizzativo
- un'organizzazione meno piramidale e più incentrata sull'autonomia e su una organizzazione snella o agile
- da orari di lavoro e benefit di tipo smart, che facilitino la worklife balance.

Oggi, soffermandoci sulla flessibilità degli orari di lavoro, possiamo serenamente affermare che le nuove tecnologie rendono obsolete le misure del passato attraverso le quali si controllava il lavoro: salario collegato alle ore lavorate, timbrature del cartellino, straordinari, permessi.

Questi aspetti, che tutt'ora rivestono in aziende vetero-imprenditoriali un'importanza di tipo dogmatico, sono lontane dal creare risultato o dal favorire il benessere dei dipendenti.

Il tempo oggi è la variabile più preziosa e sistemi rigidi e ottusi che rendono le cose più difficili sono un lusso che non possiamo più permetterci.

Le forme di flessibilità dell'orario di lavoro sono molteplici e si basano tutte su due aspetti fondamentali:

- la fiducia
- la cultura degli obiettivi/risultati.

Perché un sistema di smart working funzioni l'azienda ha necessità di poter contare sulla correttezza dei propri collaboratori: nel caso si riscontrasse un tradimento della fiducia questo deve essere stigmatizzato senza esitazione, per non mettere a rischio l'interno sistema.

In un sistema flessibile si può chiedere di più al Team di lavoro rispetto ad un sistema rigido purché lo si faccia con fiducia e autonomia.

Questa modalità di gestione basata sulla fiducia e sugli obiettivi è tipica dei sistemi anglosassoni o del nord Europa dove lo smart working si è diffuso prima ma è tranquillamente replicabile anche nel sistema giuridico e culturale italiano a patto che le persone siano adeguatamente responsabilizzate e che i responsabili siano adeguatamente informati circa gli obiettivi dei singoli membri e del team nel suo complesso.

Step fondamentale per far sì che il sistema regga è quello di seguire costantemente il raggiungimento degli obiettivi verificando l'impegno ed il coinvolgimento dei singoli collaboratori.

La capacità di dare fiducia in cambio di risultati al di sopra della media è possibile sia in presenza sia in modalità remota: se ben gestita porta a realizzare l'*extra mile* tipico delle start-up e delle organizzazioni agili e motivati.

Un'organizzazione smart può quindi prescindere dall'home working, qualora avesse orari di lavoro flessibili, un ambiente di lavoro e schemi organizzativi ispirati al benessere ed alla worklife balance.

3.4 JOB SHARING

La chiave del successo individuale sta nell'amare ciò che si fa e, per estensione, la soddisfazione percepita dal soggetto si ripercuoterà positivamente sui colleghi e sull'intera organizzazione. Fenomeni quali la globalizzazione, le nuove tecnologie, il progressivo incremento del livello culturale dei lavoratori e i nuovi modelli organizzativi portano con sé la necessità di una ristrutturazione delle mansioni.

Tuttavia, intervenire in termini di *job redesign* (riprogettazione delle mansioni) non significa solo rispondere alle richieste emergenti del mercato ma significa anche intervenire in termini di attrattività percepita del luogo di lavoro.

In tale ottica interventi volti alla ristrutturazione delle mansioni devono tener conto della relazione che intercorre tra persone, ambiente e contenuto della mansione in modo tale da realizzare gli obiettivi organizzativi e, allo stesso tempo, le aspettative e la soddisfazione del personale.

Per poter progettare degli interventi che siano realmente efficaci in termini di attrattività della mansione è necessario porre molta attenzione alle differenze e alle necessità individuali.

In tal senso, ciò che può essere attraente per un individuo, può non esserlo per qualcun altro.

La premessa fondamentale per riorganizzare il lavoro in modo funzionale è l'effettuazione di una diagnosi approfondita e accurata dei contenuti (varietà, autonomia, complessità), delle funzioni (responsabilità, autorità, flussi) e delle relazioni (interdipendenze, amicizie, lavori di

gruppo) che caratterizzano una determinata mansione poiché, solo in seguito, sarà possibile pianificare un piano d'intervento realmente funzionale.

Una possibile modalità di ristrutturazione delle mansioni è il *job sharing*.

Tale concetto inizia a diffondersi intorno agli anni '60, si tratta di una forma contrattuale che consente a due persone di adempiere alle responsabilità di una posizione a tempo pieno (Crampton et al., 2003).

Generalmente, i due individui coinvolti lavorano su turni o su giorni opposti, a seconda delle necessità dell'azienda e dei singoli.

Tale forma d'intervento può arrecare all'organizzazione ed al lavoratore una serie di benefici. Questo accordo di lavoro infatti consente ai dipendenti di continuare a sviluppare le loro competenze bilanciando gli obblighi lavorativi e quelli familiari, permette la riduzione delle ore lavorative pur mantenendo i benefici parziali di una posizione a tempo pieno e consente di avere del tempo libero extra ed allo stesso tempo di poter usufruire di eventuali opportunità di avanzamento di carriera.

Per quanto riguarda l'organizzazione si hanno i seguenti vantaggi: maggiore produttività e concentrazione, partecipazione e riconoscenza da parte dei dipendenti in seguito ad un incremento della soddisfazione percepita, possibilità di trattenere in azienda anche le risorse che non riescono o non desiderano lavorare full-time, alleggerimento del carico di lavoro, diminuzione del tasso di assenteismo (il job sharing permette ai job sharers di coprirsi a vicenda nei giorni di assenza per malattia o ferie) e, inoltre, avendo più di due dipendenti che condividono una medesima posizione lavorativa vengono minimizzati ipotetici errori o problemi.

Come tutte le forme di job redesign, anche il job sharing, richiede un impegno non indifferente.

Da una parte l'organizzazione deve attuare specifici programmi di formazione rivolti ai dipendenti e ai manager e sviluppare politiche e procedure che regolamentino tale prestazione lavorativa; dall'altra parte richiede ai dipendenti di essere affidabili e di massimizzare le capacità di comunicazione coltivando un sentimento di fiducia tra job shares e manager.

3.5 DOWNSHIFTING

Ad oggi, le organizzazioni sono caratterizzate da una sempre maggiore complessità causata da fenomeni quali le pressioni competitive, la delocalizzazione e l'innovazione tecnologica.

Questa incertezza ha portato gli individui a concepire la carriera in maniera totalmente diversa rispetto al passato: minor organizational commitment e una maggiore job-mobility (Angrave, 2011).

Per carriera s'intende «la sequenza di esperienze lavorative di una persona nel tempo» (Arthur, 2008).

Esistono diverse tipologie di job-mobility.

La distinzione principale che viene fatta quando si parla di mobilità riguarda la facoltà decisionale che l'individuo ha sulla sua carriera.

Abbiamo una *mobilità volontaria* quando è l'individuo che decide volontariamente di lasciare il posto di lavoro e una *mobilità involontaria* nel caso in cui tale situazione sia determinata da fattori che sono esterni alla volontà dell'individuo.

Un'ulteriore differenziazione è la seguente:

➔ *mobilità verso l'alto*, quando il nuovo posto di lavoro implica un aumento della responsabilità e della retribuzione percepita;

➔ *mobilità verso il basso* (*downshifting*), si ha se la nuova occupazione comporta una diminuzione della responsabilità con conseguente riduzione della retribuzione percepita;

➔ *mobilità laterale*: la mansione ricoperta dall'individuo cambia ma responsabilità e retribuzione rimangono costanti.

Per anni gli studiosi hanno considerato volontaria solamente la mobilità verso l'alto ma, ad oggi, una percentuale sempre più alta di lavoratori è coinvolta nel fenomeno del downshifting e quindi anche il processo di mobilità verso il basso viene considerato (in alcuni casi) volontario.

Tale cambiamento potrebbe essere collegato ad un modo diverso delle persone di concepire il lavoro.

Si tratta di un fenomeno che si è sviluppato negli ultimi anni e sembra essere connesso all'esigenza di cambiare e migliorare la qualità della propria vita ricercando la soddisfazione in aspetti intangibili (Alexander, 2011).

Un lavoro meno impegnativo può significare più tempo per sé stessi e per la propria famiglia favorendo così la worklife balance.

È un fenomeno che sembra colpire maggiormente le persone che hanno figli, senza particolari distinzioni di genere; tuttavia, potrebbe esserci interdipendenza positiva tra livello di scolarità e downshifting (all'aumentare del titolo di studio posseduto aumenta anche la probabilità di fare una scelta di questo tipo).

È più probabile che tale fenomeno riguardi persone che appartengono alla classe medio-bassa. Le motivazioni che possono spingere una persona a fare una scelta così radicale possono essere riassunte in tre prospettive principali: economica, sociale, comportamentale.

La *prospettiva economica* si sviluppa a partire dalla società moderna che si caratterizza per un elevato consumismo e materialismo: ciò che si compra o ciò che si possiede esplicita la propria identità e lo status di appartenenza.

Tutto ciò sembra non essere accettabile per il downshifter che sceglie di non conformarsi a tale punto di vista e, perciò, inizia a “lavorare per vivere” e non più a “vivere per lavorare” (Birchfield, 2000).

La *prospettiva sociale* è la ragione che spinge l'individuo a fare tale scelta per avere più tempo da trascorrere con la propria famiglia o con le persone reputate più significative per sé.

Infatti, la tendenza che sembra emergere negli ultimi anni è quella di non assegnare troppa importanza al lavoro e di lasciare il giusto spazio per la propria realizzazione anche al di fuori di esso; questo trend si è rafforzato durante il periodo pandemico.

Infine, secondo la *prospettiva comportamentale*, il contesto economico odierno si caratterizza per un alto livello di competitività e questo porta il lavoratore a sperimentare una forte situazione di stress e una crescente incertezza circa il proprio futuro.

A quest'ultimo aspetto va aggiunta la componente tecnologica; doveva essere uno strumento di semplificazione dell'attività lavorativa ed invece si è dimostrata tutt'altro: ha reso costantemente reperibili i lavoratori aumentando il livello di tensione da essi percepito.

Diventando downshifter si possono perciò ridurre gli elementi stressogeni derivanti dal lavoro riuscendo, così, a preservare la propria salute psico-fisica.

Inoltre, attuare un processo di downshifting significa intraprendere un percorso di cambiamento personale, il quale non è esente da difficoltà e ostacoli da superare.

L'individuo deve riuscire prima di tutto ad andare oltre l'identificazione di sé con la propria posizione lavorativa.

Un ulteriore ostacolo, potrebbe essere rappresentato dalla retribuzione fortemente ridotta, tale da non permettere di condurre uno stile di vita accettabile.

La complicazione più significativa è rappresentata dalla soddisfazione che la persona trae dalla propria attività lavorativa e che consente alla stessa di crearsi una rete di relazioni sociali, di

esprimere le proprie competenze e capacità favorendo la creazione di un'immagine di sé positiva.

È fondamentale che l'individuo sia preparato psicologicamente ad affrontare un tale cambiamento cercando altre fonti attraverso cui ricevere gratificazioni, in altri ambiti della vita che non siano quello professionale: è un rischio che la persona decide di correre con la finalità di migliorare la qualità della propria vita.

3.6 BURNOUT ED AUTOREALIZZAZIONE

Un caso concreto

“Volevo affrontare con te il contenuto della mail che mi hai inviato poco fa.

L'ho letta con sorpresa, anche perché sei in azienda da sei mesi e non ti avevo mai sentito parlare in questo modo.

Anzi, diciamo che non ti avevo mai sentito parlare...” – il sarcasmo della CEO arrivò forte e chiaro.

“Infatti ho scritto, non ho parlato.” – disse M.

La CEO spalancò gli occhi divertita, pensando a quanta poca fatica stesse facendo M. per farsi licenziare, oltretutto doveva superare ancora il periodo di prova e la situazione si stava facendo davvero irrecuperabile per lui.

“Mi sembrava di essere già stata chiara prima dell'estate, ma evidentemente mi devo ripetere. Qui abbiamo bisogno di un capoufficio, di una persona che faccia da collante tra le ragazze dell'amministrazione e l'ufficio finanziario: tu mi sembri troppo concentrato sulle tue attività individuali e questo non era l'obiettivo che ci eravamo prefissati.”

“Diciamo che non si è mai saputo quali fossero, gli obiettivi che ci eravamo prefissati” – disse M., continuando con veemenza quello che sarebbe stato il suo ultimo dialogo con la CFO.

“Vedi, come spesso accade nelle piccole e medie imprese italiane, i dirigenti sono scelti tra la cerchia dei conoscenti, non certo per le loro competenze.

Poi però quando ci si accorge che le cose non funzionano e che ci si deve tirare su le maniche, allora vengono assunte figure come la mia, *i responsabili*, che in teoria devono fare da collante, come dici tu, ma che in realtà sono chiamati a fare il lavoro sporco per la metà dei soldi.

In più, devono riparare i danni fatti in precedenza.

Una missione impossibile.”

Seguì un attimo di silenzio.

La luce filtrava dalla finestra dell'ufficio finanziario, arredato con lo stile metallico tipico delle aziende che crescono troppo in fretta, e si incrociava con la chioma della CFO.

M. stava filando dritto verso lo scontro finale senza fare nemmeno una curva.

La CFO prese fiato, strinse forte la penna nella mano sinistra e riprese il suo attacco.

“Hai un atteggiamento sbagliato, M.

Mi domando cosa possa avere fatto io per suscitare in te questa reazione.

Io voglio risultati, e tu in sei mesi non hai nemmeno convocato una riunione con il tuo gruppo di lavoro, con le risorse a te assegnate.

Si lamentano tutte.”

“M., - riprese la CFO – come sei ingenuo.

Non devo certo ribadire che in questa azienda ci sono solo persone che lavorano in gruppo e che fanno della loro professionalità il loro *modus operandi*.

Il fatto che tu non riconosca questo mi fa pensare che tu fino ad ora non abbia capito nulla di come funzionano le aziende, e soprattutto come funziona qui dentro.

Funziona così.”

“Mi stai facendo vedere i gradi da caporale?” disse M., una frazione di secondo dopo che la CFO, conclusa la sua frase, aveva sbattuto sulla scrivania la penna che stringeva nella mano sinistra.

“Penso che il mio curriculum mostri chiaramente chi sono e cosa ho fatto in passato.

Ho lavorato nelle migliori aziende della provincia, ed una cosa non è mai mancata: la fiducia della proprietà e del management.

Vedo che da questo punto di vista la distanza qui è abissale e sinceramente non vedo grosse possibilità di recupero.”

M. si poteva considerare di fatto un disoccupato perché da quel momento in poi tutto sarebbe precipitato con una velocità tale che non gli avrebbe dato modo nemmeno di correre ai ripari.

M. continuò a parlare con la CFO, che da quel punto in poi lo lasciò fare senza ribattere, con l'aria serafica di chi finge di ascoltare le idee di tutti.

Annuendo con finto interesse ed addirittura ritmando con cenni del capo i passaggi più accorati del suo discorso, la CFO non aveva mai smesso di fissare il monitor davanti a lei.

Ad un certo punto nessuno disse più nulla.

M. venne congedato con una delle classiche frasi di circostanza.

Mentre imboccava la rampa di scale diretto al piano inferiore, riuscì a sentire la CFO che dal suo ufficio stava già chiamando B., il responsabile del personale.

CONCLUSIONI

Ho pensato molto a quale caso avrei potuto inserire all'interno di questo lavoro per illustrare come si possa manifestare, a livello pratico, il burnout.

Inserire un caso teorico non avrebbe rispecchiato da un lato l'esperienza personale e dall'altro la specificità del contesto in cui quotidianamente ci troviamo ad operare come persone e come lavoratori.

Per quanto strutturato bene, avrebbe portato davvero poco dal punto di vista concreto.

Ecco perché ho deciso di aggiungere, in coda all'ultimo capitolo di questa tesi, un dialogo ricostruito in cui M. mostra chiaramente, senza mai accorgersene, tutti gli elementi che caratterizzano l'esaurimento nervoso che sta alla base del burnout.

Dalle sue parole traspaiono tutte e sei le aree di discrepanza tra persona e lavoro: il sovraccarico, la mancanza di controllo, la remunerazione insufficiente, l'inesistente senso di comunità, la mancanza di equità e la differenza in tema di valori.

In una persona sola vi sono gli ingredienti perfetti per giungere ad una discussione che, come si può immaginare, non ha portato a nulla di buono.

Il titolo che ho deciso di dare a questo lavoro non è certo frutto del caso: il burnout è un fenomeno trasversale: l'ho approfondito nei capitoli precedenti.

La dimensione personale non deve essere trascurata: puntare tutto e troppo sulla carriera, non avere attività individuali al di fuori del lavoro che possano permettere una decompressione autentica ed il recupero delle energie necessarie, non avere ben chiari i confini all'interno delle relazioni: tutto ciò preclude all'affermazione di sé e dei propri bisogni, generando una colossale crisi di identità.

Anche questo M. ha portato nell'ufficio della CFO, ed ha costituito una zavorra decisiva per il suo finale non certo da ricordare.

L'*autorealizzazione* è un obiettivo, sì, ma si concretizza attraverso un lavoro di introspezione necessario che le persone devono fare a livello individuale: essere in condizioni psicologiche

tali da non avere aree di discrepanza così marcate, in ambienti e contesti in cui una certa discrepanza con l'ideale ci sarà sempre, è un dovere di tutti noi ed è in capo solo a noi, che le aziende le popoliamo tutti i giorni.

E quando questo lavoro viene fatto, ed il fondo è un po' più limpido, cambia il punto di vista: con esso, gran parte delle difficoltà si tramutano in opportunità.

BIBLIOGRAFIA

- Abravanel R., (2008), Meritocrazia, Milano: Garzanti
- Avallone F., (2003), Benessere Organizzativo, Roma: Rubettino
- Avallone F., Paplomatas A., (2005), Salute organizzativa, Milano: Raffaello Cortina Editore
- Bergami M., (2002), La decisione di parteciapre, Bologna: Il Mulino
- Bezza B., (2000),l'Organizzazione del lavoro: tra produzione ed apprendimento, Roma: Carocci Editore
- Boccola F., (2012), Il role playing. Progettazione e gestione, Roma: Carocci Editore
- Brucchi L. (a cura di), (2001), Manuale di economia del lavoro, Bologna: Il Mulino
- Cocco G.C., (2010), Le intelligenze manageriali, Milano: Franco Angeli
- Consiglio C., Borgognoni L., (2007), La sindrome del fuoco bruciato, articolo di psicologia contemporanea
- Costa G., (1992), Le politiche di organizzazione del lavoro, in Costa G. (a cura di), Manuale di gestione del personale (vol. 1), Utet, Torino
- Costa G., (1997), Economia e direzione delle risorse umane, Torino: UTET Libreria
- Costa G., Gianecchini M., (2019), Risorse umane, persone, relazioni e valore, IV edizione, Milano: Mc Graw Hill
- Costa G., Giubitta P., Pittino D., (2014), Organizzazione aziendale (3° ed.), Milano: Mc Graw Hill Education
- Edelmann R. J., (1993), Conflitti interpersonali nel lavoro, Londra: Erickson
- Fraccaroli F. e Sarchielli G., (2010), Introduzione alla psicologia del lavoro, Bologna: Il Mulino
- Fraccaroli F., (2007), Apprendimento e formazione nelle organizzazioni, Bologna: Il Mulino
- Goleman D., (1998), Intelligenza emotiva, Milano: Rizzoli
- Grandori A., (1999), Organizzazione e comportamento economico, Bologna: Il Mulino
- Ippoliti O., Briotti R., Crocamo B., Minopoli A., Binomio burnout e mindfulness, rassegna della principale letteratura (CNR-IRCrES Working Paper 9/2020), Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile, disponibile su <http://dx.doi.org/10.23760/2421-7158.2020.009>
- Maslach Burnout Inventory (Maslach & Jackson, 1996)

- Maslach C., Leiter M.P., (2023), Il benessere sul lavoro, Firenze: Giunti
- Maslach, Christina&Jackson, Susan, (1981), The Measurement of Experienced Burnout, Journal of Organizational Behavior, 2.99 – 113.10.1002/job.4030020205
- Maslow A. H., (1954), Motivation and personality, Harper & Row
- Mazzei A. (a cura di), (2018), Engagement e disengagement dei collaboratori, Milano: Franco Angeli
- Pilati M., (2023), Problem solving e decision making, Milano: Guerini Next
- Tosi H.L., Pilati M., (2002), Comportamento organizzativo, Milano: Egea
- Trupia P., (1989), La democrazia degli interessi: lobby e decisione, Milano: Il Sole 24 ore

<https://www.stateofmind.it/2015/03/motivazione-piramide-maslow/>

<https://www.qrpinternational.it/blog/change-management/implementare-modelli-di-gestione-del-cambiamento-strategie-il-tuo-successo/>

https://www.oecd.org/en/publications/oecd-employment-outlook-2025-country-notes_f91531f7-en/italy_7e806b33-en.html

European Agency For Safety and Health at Work, Analisi comparativa internazionale sul costo delle malattie professionali e degli infortuni sul lavoro, disponibile su:

<http://osha.europa.eu>