



Star bene al lavoro: dal burnout al flourishing

Paola Magnano
Università di Enna Kore
paola.magnano@unikore.it



Università di Enna Kore



**Qual è la tua
principale fonte di
stress lavorativo?**



Ma lo stress è sempre 'nocivo'?

→ alcune ricerche dimostrano che in presenza di stress le prestazioni legate al compito si riducono (*Beehr et al., 2000*).

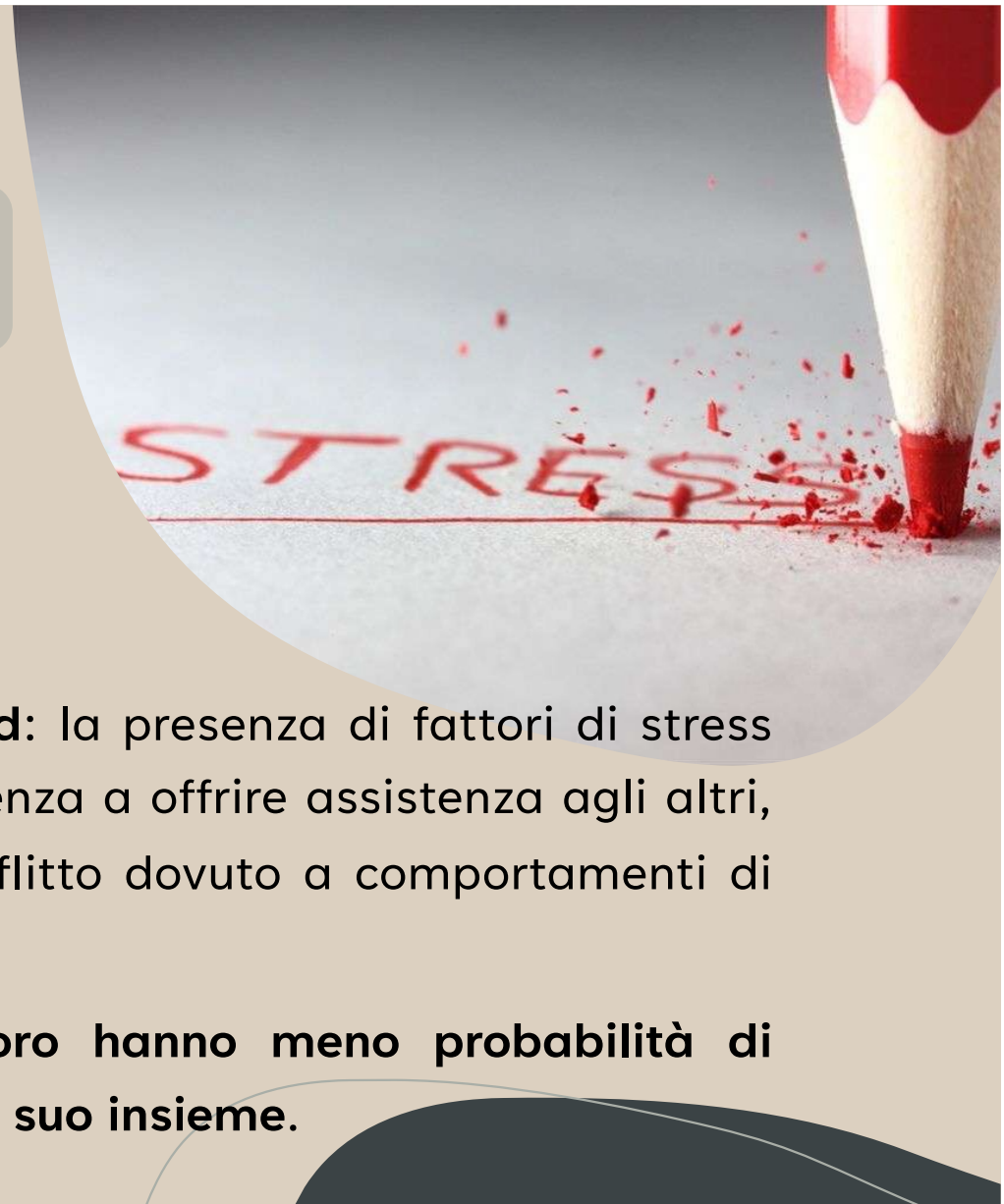
→ tuttavia altri studi evidenziano che le persone sono perfettamente in grado di mantenere le prestazioni del compito sotto stress per lungo tempo (*Semmer et al., 2005*).



Ma lo stress è sempre 'nocivo'?

COSTI:

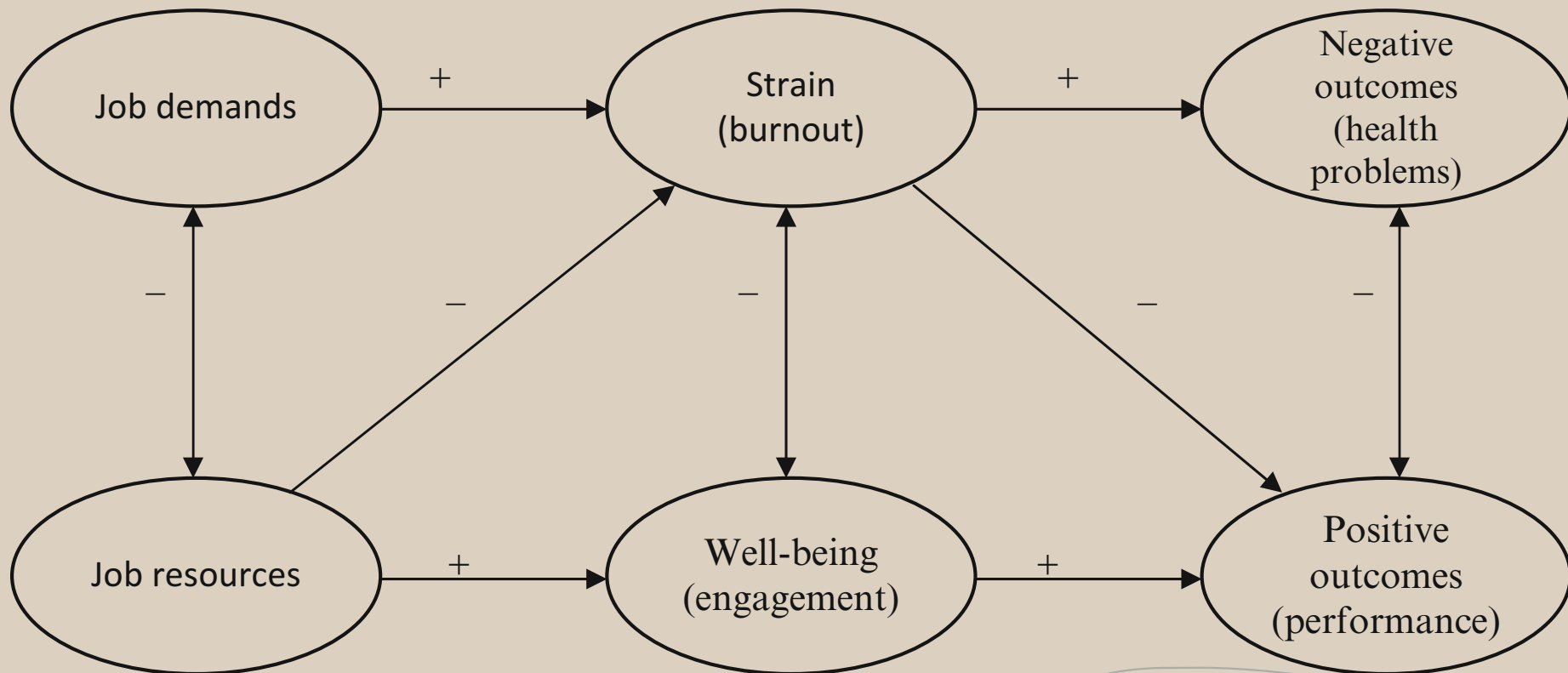
- sono legati alle **prestazioni context-related**: la presenza di fattori di stress acuti è stata associata a una ridotta tendenza a offrire assistenza agli altri, al ritiro sociale, o ad un aumento del conflitto dovuto a comportamenti di insofferenza (o irritanti).
- le **persone sotto stress nel proprio lavoro hanno meno probabilità di contribuire al benessere della comunità nel suo insieme.**



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL (JD-R MODEL)

Demerouti et al., 2001

Health impairment process



Motivational process

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL (JD-R MODEL)

- * L'attuale versione del modello JD-R (*Demerouti et al., 2001*) propone che elevate richieste di lavoro (**job demand**) portino a stress e danni alla salute (il processo di deterioramento della salute) e che risorse elevate (**job resource**) portino a una maggiore motivazione e a una maggiore produttività (il processo motivazionale).
- * il modello JD-R presuppone che la salute e il benessere dei dipendenti derivino da un **equilibrio** tra caratteristiche lavorative positive (risorse) e negative (richieste).

→ in presenza di **richieste lavorative eccessive**, il raggiungimento degli obiettivi legati al lavoro richiede uno sforzo aggiuntivo, con conseguente esaurimento.

→ Allo stesso modo, anche la **mancanza di risorse lavorative** ostacola il raggiungimento degli obiettivi legati al lavoro e porta al disimpegno.

Interactions in JD-R Model

Job Demands-Resources Model (JD-R Model)



JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL (JD-R MODEL)

JOB DEMAND

“quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico o mentale prolungato e sono quindi associati a determinati costi fisiologici e psicologici” (Demerouti, 2001, p. 501).

Esempi di richieste lavorative sono il sovraccarico di lavoro (in senso fisico o mentale), i conflitti interpersonali e l'insicurezza del lavoro.

JOB RESOURCE

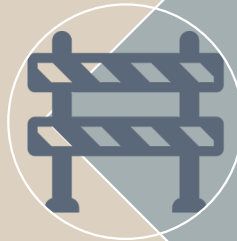
“quegli aspetti fisici, sociali o organizzativi del lavoro che possono svolgere una delle seguenti attività: (a) essere funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi; (b) ridurre le richieste di lavoro e i relativi costi fisiologici e psicologici; (c) stimolare la crescita e lo sviluppo personale” (Demerouti et al., 2001, p. 501).

Esempi di risorse lavorative sono il feedback, il senso di controllo sul lavoro e il supporto sociale.

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL (JD-R MODEL)

JOB DEMAND

Crawford, LePine e Rich (2010)



hindering (ostacolanti)

possono ostacolare la crescita personale del dipendente e tendono ad essere percepite come vincoli o barriere



challenging (sfidanti)

possono promuovere la crescita personale e i guadagni futuri del dipendente e tendono ad essere percepite come opportunità di apprendimento

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL (JD-R MODEL)

RESOURCE

Schaufeli & Taris (2014)



job resource

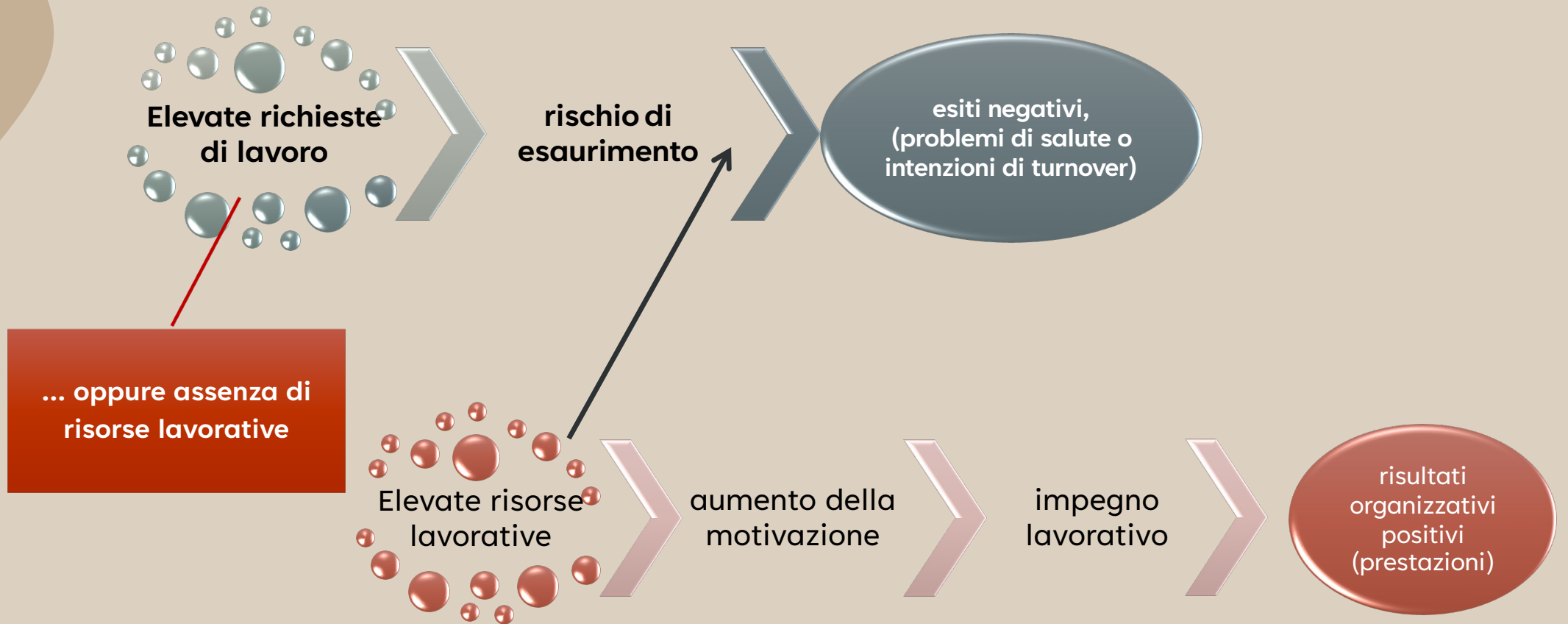


personal resource

caratteristiche psicologiche o aspetti del sé generalmente associati alla resilienza e che si riferiscono alla capacità di controllare e influenzare con successo il proprio ambiente

JOB DEMANDS-RESOURCES MODEL (JD-R MODEL)

Bakker & Demerouti, 2017



Burnout

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

deriva dalle dimensioni precedenti: una situazione lavorativa con richieste croniche e opprimenti erode il senso di efficacia di una persona.

ridotta
efficacia

esaurim
ento

è la caratteristica centrale del burnout e la sua più evidente manifestazione. tuttavia è un criterio necessario ma non sufficiente per identificare il burnout

depersonaliz
zzazione

La depersonalizzazione è un tentativo di mettere distanza tra sé e gli altri: le loro richieste sono più gestibili quando sono considerate oggetti impersonali del proprio lavoro. Il distanziamento è una reazione così immediata all'esaurimento che la ricerca sul burnout ha riscontrato una **forte relazione tra l'esaurimento e il cinismo** (depersonalizzazione), in un'ampia gamma di contesti organizzativi e professionali.

Burnout

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

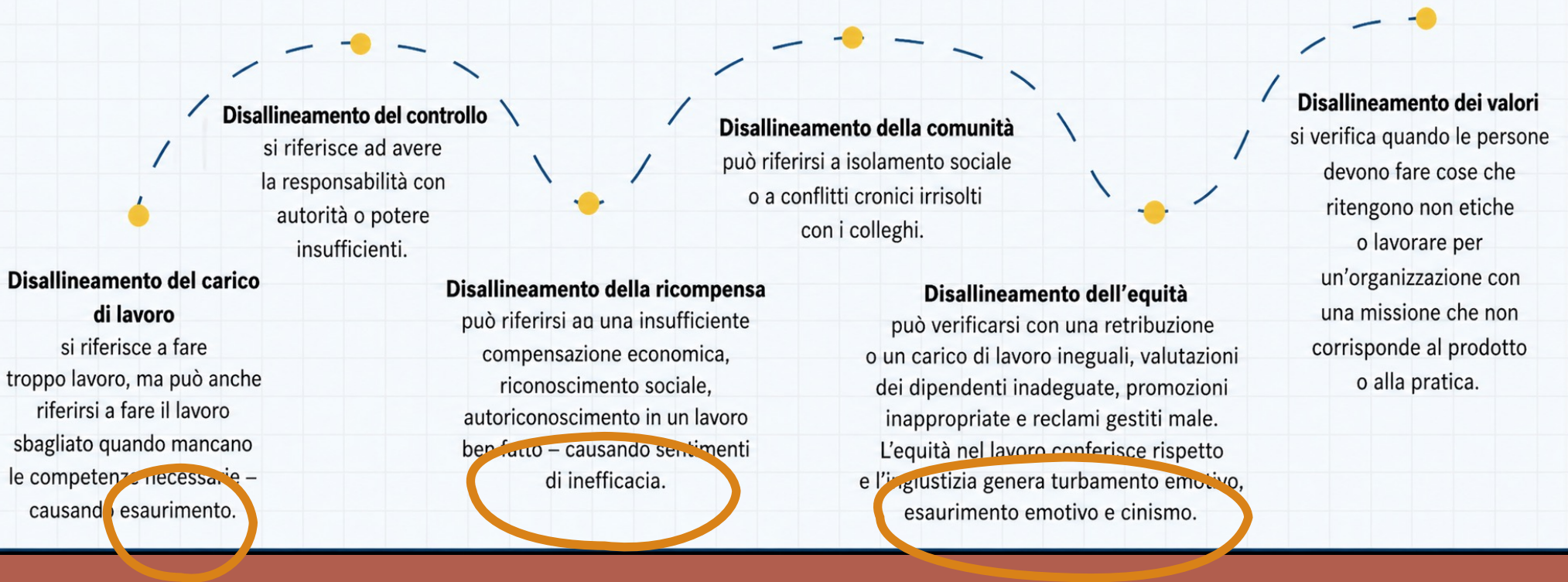
Modello del 'mismatch'

Maggiore è il **mismatch** tra la persona e il lavoro, maggiore è la probabilità di burnout; al contrario, maggiore è la corrispondenza (o **fit**), maggiore è la probabilità di coinvolgimento nel lavoro.

I disadattamenti si verificano quando il rapporto di lavoro si trasforma in qualcosa che il lavoratore ritiene inaccettabile.

si identificano sei aree della vita lavorativa che sono in relazione con il burnout: **carico di lavoro, controllo, ricompensa, comunità, equità e valori.**

Figura 1. Disallineamenti del burnout secondo Maslach⁷





Benessere del lavoratore

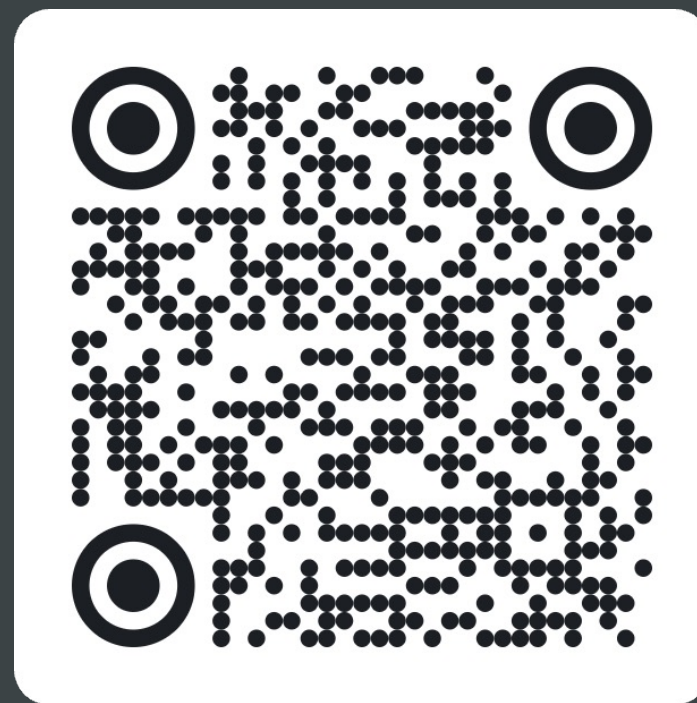
PERMA model of well-being



Seligman, M. E. (2011). *Flourishing. A new understanding of happiness and well-being and how to achieve them.* Boston: Nicholas Brealey.

Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being.* Simon and Schuster.

**Quale dimensione
PERMA è più
trascurata nel tuo
lavoro?**



Carriera sostenibile

- ✓ dura nel tempo
- ✓ si caratterizza per lo sviluppo, la conservazione e il rinnovamento delle risorse professionali della persona che lavora (capitale umano, sociale e personale) (Arthur e Kram, 1989; Granrose e Portwood, 1987; Parker et al., 2010; Pazy, 1988).
- ✓ la sostenibilità nelle carriere implica la **protezione e la promozione** (piuttosto che l'esaurimento) dello sviluppo umano e professionale con un'attenzione particolare all'equilibrio e al rinnovamento (Newman, 2011).

Indicatori di carriera sostenibile



De Vos, Van der Heijden, Akkermans, 2020

Carriere sostenibili

(Van der Heijden and De Vos, 2015; De Vos et al., 2020)

Esperienze di carriera
soggettivamente significative
compatibili con i bisogni, i valori,
gli interessi, le vocazioni e i talenti

L'individuo – l'attore centrale –
è interconnesso con il contesto e
con gli altri attori sociali
attraverso processi di
influenzamento ciclico

CARRIERA SOSTENIBILE

Le esperienze e gli eventi, positivi
e negativi, il modo in cui vengono
percepiti e ri-significati
rappresentano occasioni di
apprendimento dinamico

generano elevati livelli di
benessere soggettivo (salute e
felicità) e produttività

Quanto le nostre carriere sono sostenibili e i nostri lavori significativi?

Sustainable Career Scale Scoring

$$\text{Happiness} = (1 + 2 + 3)/3$$

$$\text{Health}^* = (4R + 5R + 6R)/3$$

$$\text{Productivity} = (7 + 8 + 9)/3$$

$$\text{Social Impact} = (10 + 11 + 12)/3$$

Totale = sommare tutti gli item (ricordarsi degli item invertiti) e dividere per 12

*Reverse = I punteggi degli item 4,5,6 devono essere invertiti, pertanto:

1 diventa 7

2 diventa 6

3 diventa 5

4 diventa 4

5 diventa 3

6 diventa 2

7 diventa 1



riassumiamo

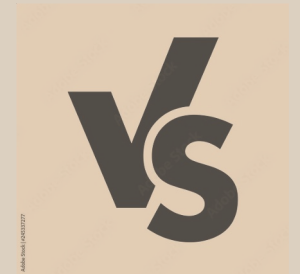


Prospettiva edonica

- stato
- ricerca della gratificazione (esperienze associate ad emozioni positive) (*Fredrickson, 2001; Kahneman, 1999*).
- effetto cumulativo: alto livello di benessere = soddisfare i propri desideri personali e aumentare la frequenza dei propri momenti piacevoli (*Fredrickson, 2004*).

Prospettiva eudaimonica

- processo
- ricerca della crescita personale e del senso della vita (*Delle Fave et al., 2011*).
- lo scopo, l'autonomia, la competenza, l'autorealizzazione, la consapevolezza, l'accettazione di sé, l'autenticità, la congruenza dei valori e la connessione sociale (*Baumeister & Vohs, 2002; Huta & Ryan, 2010; Ryan & Deci, 2000*)





evoluzione del concetto di benessere soggettivo

- Condizioni oggettive
- Percezione di come sta andando la nostra vita (*Cantril, 1965; Diener et al., 1985; Cummins, 1996*)
- Presenza di emozioni positive come la felicità, piuttosto che come una valutazione globale della vita (*Bradburn, 1969; Fredrickson, 2009; Kahneman, Diener & Schwarz, 1999; Layard, 2005*)
- L'esperienza soggettiva del benessere è qualcosa di più del sentirsi bene ed essere soddisfatti: include anche il buon funzionamento personale e sociale (*Ryff, 1989; Ryan & Deci, 2001*)

In conclusione

- Utilizzare prospettive semplicistiche quando si affrontano problemi complessi non solo è riduttivo, ma è anche inutile;
- Considerare il benessere nelle organizzazioni, o il suo opposto, lo stress, come prodotto di un'unica causa (es. il carico lavorativo), o un evento circoscritto ad un unico livello (il lavoratore), è una chiave di lettura che non rende conto della **dinamicità del processo** e non aiuta nel pensare alle strategie di miglioramento.
- L'unico cambiamento possibile sembra, invece, oggi, la prospettiva processuale, l'attenzione ad obiettivi di medio e lungo termine e **l'attribuzione di valore** alle persone.





Il contenuto più frequentemente citato della felicità è armonia e equilibrio;

altre componenti emerse includono significato, impegno, realizzazione, consapevolezza, autonomia, e ottimismo.

i riferimenti *eudaimonici* rappresentavano il 38,9% delle definizioni di felicità dei partecipanti; gli aspetti *edonistici* citati includevano sentimenti/emozioni positive e soddisfazione, citati nel 23,8% delle risposte.

Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness: Qualitative and quantitative findings. *Social Indicators Research*, 100(2), 185-207. <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-010-9632-5>

A yellow sticky note is shown on the left side of the slide, partially overlapping a white curved shape. The note has the words "THANK YOU!" written in black, hand-drawn capital letters. Below the text is a simple black smiley face. The note is attached to a light-colored surface with a piece of white tape at the top.

THANK
YOU!



Grazie!

paola.magnano@unikore.it