

CREATIVITÀ ED ESAURIMENTO PROFESSIONALE
NELLE ORGANIZZAZIONI
UN'INDAGINE ESPLORATIVA INTERCULTURALE

di
Antonella Vitale

Negli ultimi decenni, l'attenzione delle organizzazioni verso la creatività ha subito un notevole incremento. Questo accade perché l'organizzazione, per poter sopravvivere, deve continuamente adeguarsi alle richieste della realtà esterna, una realtà in continuo cambiamento. Il cambiamento obbliga le organizzazioni a rivedere la propria identità in modo dinamico e a costruire nuovi modelli basati su flessibilità e creatività.

Storicamente, la tendenza generale era quella di creare un senso di stabilità e sicurezza. La gente è stata abituata a considerarsi al sicuro all'interno della propria organizzazione, poiché i valori fondanti della cultura organizzativa erano l'ordine, la stabilità, la rigidità strutturale, il controllo centralizzato¹. Oggi questi valori devono essere sostituiti dalla flessibilità e dal dinamismo; è necessario creare una condizione in cui le persone accettino il cambiamento e siano in grado di affrontare le situazioni nuove. Questi nuovi valori portano con sé il rischio dell'incertezza, dell'imprevedibilità², ma un atteggiamento creativo aiuta ad affrontare efficacemente questi aspetti, la creatività è una modalità d'azione che può favorire il processo di adattamento.

Ma non dimentichiamo che le organizzazioni sono costituite da uomini e che frequentemente gli interessi e i valori organizzativi contrastano con gli interessi e i valori degli individui che vi lavorano. Sempre più frequentemente «i valori che definiscono la qualità della vita organizzativa non sono quelli di un gruppo coeso che si impegna per fornire prodotti e servizi eccellenti, ma sono quelli di una gestione esclusivamente orientata al risultato economico finale in

¹ D. De Masi, A. Bolzanini, *Trattato di sociologia del lavoro e dell'organizzazione*, FrancoAngeli, Milano, 1987.

² «L'aumento della turbolenza esterna, frutto di una continua e rapidissima evoluzione, ha creato un'atmosfera di incertezza che richiede capacità nuove». Questo è quello che ha sottolineato G. Morgan, studioso di problemi organizzativi. L'autore insiste sulla necessità, da parte delle imprese, di utilizzare approcci flessibili e creativi, che creino le condizioni per affrontare con successo l'incertezza e l'imprevedibilità. G. Morgan, *Sull'onda del cambiamento. Manager verso il Duemila: la sfida del secolo*, FrancoAngeli, Milano, 1992.

una realtà che ha un disperato bisogno di flusso di cassa»³. Questa condizione, che sempre più spesso influenza le scelte e le procedure organizzative, può essere causa di disagio e stress per i lavoratori.

Le ricerche dimostrano che lo stress fa parte della vita e forse, in una certa misura, è necessario sul lavoro e fuori. C'è chi addirittura è più produttivo e creativo quando lavora sotto stress. Ma se lo stress è intenso ed incessante, diventa un fenomeno negativo che risulta in malattie fisiche e disturbi psicologici⁴.

Eccessivi e prolungati livelli di stress di lavoro, infatti, possono mettere in atto processi patologici, tra i quali emerge, per la maggiore frequenza, la *sindrome di esaurimento professionale*⁵ che, se in principio interessava solo alcune categorie di professioni, oggi si sta diffondendo nei più disparati settori lavorativi.

Da anni, l'esaurimento professionale è considerato un rischio occupazionale, frequente anzitutto nelle professioni in rapporto con la gente, come i servizi sociali, l'istruzione e la sanità⁶. Oggi colpisce tutte le professioni e tutte le categorie di lavoratori. La globalizzazione dell'economia ha dato luogo a mutamenti importanti della natura del lavoro ed intensificato la pressione esercitata sui lavoratori. In un ampio ventaglio di occupazioni, la gente deve far fronte ad una crescente incertezza, ad esigenze sempre pressanti di maggiore produttività, flessibilità ed impiegabilità.

Molte ricerche hanno dimostrato che l'esaurimento professionale è un problema dell'individuo, legato alla sua personalità, alle sue motivazioni e ai suoi interessi⁷. In questo lavoro si considera, invece, come un fenomeno determinato dall'interazione tra il soggetto e la specificità dell'ambiente in cui opera. L'ambiente di lavoro, determinato dall'insieme di fattori oggettivi, soggettivi e

³ C. Maslach, M.P. Leiter, *The truth about burnout*, Jossey-Bass Inc., USA, 1997; trad. it., *Burnout e organizzazione*, Centro Studi Erickson, Trento, 2000, p. 10.

⁴ H. Selye, *Stress without distress*, J.B. Lippiscott, New York, 1974; trad. it., *Stress senza paura*, Rizzoli, Milano, 1976.

⁵ L'utilizzo dell'espressione «esaurimento professionale» è stato discusso in occasione di un seminario guidato da G.J. Kaczyński presso il Dipartimento di Processi formativi. Come risultato è stata avanzata la proposta di sostituire il termine *burnout* con un'espressione italiana che esprime lo stesso significato del termine inglese ed inoltre, da non trascurare, è più comprensibile al lettore comune.

⁶ G. Del Rio, *Stress e lavoro nei servizi*, La Nuova Italia Scientifica, Roma, 1990.

⁷ Cfr. C. Marck, B. Pierce, G.N. Molloy, *Psychological and biographical differences between secondary school teachers experiencing high and low levels of burnout*, «British Journal of Educational Psychology», 60, 1990, pp. 37-51; C.L. Cooper, M. Kelly, *Occupational stress in head teachers: a national UK study*, «British Journal of Educational Psychology», 63, 1993, pp. 130-143; C. Cherniss, *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*, Sage Publ., Beverly Hills, 1980; trad. it., *La sindrome del burnout*, Centro Studi Torinese, Torino, 1983; B.A. Farber, *Stress and burnout in the human service professions*, Pergamon Press, New York, 1983.

intersoggettivi presenti nell'organizzazione, costituisce una variabile da non sottovalutare nell'insorgenza della sindrome.

Con la presente ricerca si vuole dimostrare che un'organizzazione creativa, cioè flessibile, democratica, basata su una comunicazione aperta e onesta, sul rispetto per le persone che vi lavorano, dovrebbe ridurre il rischio di esaurimento professionale e promuovere l'impegno, l'energia e l'efficacia dell'individuo nel proprio lavoro.

La creatività organizzativa

Entrando nel campo delle organizzazioni, soprattutto quelle lavorative, quelle cioè che producono prodotti o servizi per la società, il concetto di creatività emerge in maniera più evidente, poiché le organizzazioni sono dei sistemi più complessi che per raggiungere i loro obiettivi devono costantemente adeguarsi ai cambiamenti continui e repentini che caratterizzano la realtà di oggi, alla quale essi si rivolgono per soddisfarne le richieste. La sopravvivenza di un'organizzazione dipende, quindi, dalla sua capacità di adattarsi in maniera dinamica al cambiamento e per far questo la creatività costituisce un ottimo strumento, una modalità d'azione sempre più auspicata. Come affermano alcuni autori, «non può più esistere un modo di pensare in termini organizzativi diverso dal pensare in termini creativi»⁸, sottolineando un'equivalenza necessaria tra organizzazione e creatività. In cosa esattamente consiste la creatività dell'organizzazione non è possibile stabilirlo, essa non è un dato, non può essere definita in maniera oggettiva; si tratta, invece, di un processo⁹ che si mette in atto e che è strettamente legato alla cultura organizzativa. Essa si esplica nella modalità di fare organizzazione, nello stabilire ruoli, tempi e metodi, nel dettare procedure, nel mettere in rapporto le risorse verso gli obiettivi, nel fare progetti e gestirli in chiave sistemica, nel dar vita ad organismi e svilupparli come sistemi complessi.

La creatività di un'organizzazione si manifesta attraverso diversi aspetti della struttura e della vita organizzativa. Essa non può essere un fenomeno spontaneo o casuale, è necessario che vi sia la consapevolezza del suo valore e degli effetti che ha nella dinamica organizzativa.

Nel nostro lavoro di ricerca abbiamo cercato di individuare la creatività di un'organizzazione attraverso l'analisi di quattro dimensioni rilevanti della vita

⁸ P.L. Amietta, *La creatività come necessità*, Etaslibri, Milano, 1991, p. 91.

⁹ AA.VV., *La creatività e le sue prospettive. Relazioni presentate al simposio interdisciplinare sulla creatività promosso dalla Michigan State University*, La Scuola, Brescia, 1972.

organizzativa quali la *leadership*, le relazioni tra gli individui e i gruppi, le politiche e le procedure organizzative e il sistema di valori.

Lo stile dirigenziale è uno degli aspetti fondamentali, perché contribuisce in maniera più incisiva alla creazione di un clima che può favorire o inibire le potenzialità creative di un'organizzazione.

Le prime ricerche sugli stili di *leadership* furono effettuate alla fine degli anni Trenta da Lewin, Lippitt e White¹⁰, che osservarono i fenomeni prodotti da differenti stili di *leadership* nei gruppi; dai risultati di questi studi emerse che lo stile di *leadership* democratica è il più efficiente in quanto, puntando sulla qualità piuttosto che sulla quantità del lavoro, crea un clima sociale che stimola la cooperazione e la creatività.

Chester Barnard¹¹ sostiene che l'autorità del *leader* non consiste esclusivamente nell'occupare una posizione gerarchica superiore e nell'imporre tale superiorità; essa è tanto più efficace quanto più si basa sul riconoscimento e sul consenso da parte dei subordinati, che si sentono rappresentati e supportati. La figura di dirigente che Barnard propone è quella di un uomo consapevole che dirigere non consiste solo nel prendere decisioni, ma nel comunicare, mediare, coordinare e, soprattutto, infondere motivazioni.

Anche Rensis Likert¹² propone un modello di *leadership* partecipativo al posto di quello autoritario, soprattutto nei lavori che egli definisce variati, in quanto implicano un certo grado di creatività, responsabilità e iniziativa.

Ed infine possiamo citare Fred E. Fiedler¹³, che sottolinea come il tipo di *leadership* giochi un ruolo importante nel favorire o inibire il comportamento creativo. Egli, distinguendo la *leadership* direttiva, incentrata sul compito, da quella integrativa, incentrata sulle persone, afferma che il secondo tipo favorirebbe il comportamento creativo, in quanto incoraggia l'integrazione tra i membri dell'organizzazione, non esercita un controllo repressivo e stimola l'iniziativa individuale.

Una caratteristica fondamentale della *leadership* deve essere, dunque, la flessibilità, ovvero la capacità di adottare, a seconda delle necessità, uno stile formale o collaborativo: il *leader* deve pianificare le attività coerentemente alle politiche e agli obiettivi dell'organizzazione, ma allo stesso tempo deve coinvolgere il personale nel prendere iniziative; deve controllare la *performance* dei lavoratori, ma non in modo repressivo, rispettando e gratificando il loro lavoro;

¹⁰ K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White, *Patterns of aggressive behaviour in experimentally created 'social climates'*, «Journal of Social Psychology», X, 1939, pp. 271-299.

¹¹ C. Barnard, *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, 1970.

¹² G. Bonazzi, *Storia del pensiero organizzativo*, FrancoAngeli, Milano, 2000, pp. 111-115.

¹³ J. Brzezinski, S. Di Nuovo, T. Marek and T. Maruszewski, *Creativity and consciousness: philosophical and psychological dimensions*, Rodopi, Amsterdam-Atlanta, 1993, pp. 383-392.

deve individuare le conoscenze e le competenze professionali del personale e attuare piani di formazione e sviluppo per far sì che il personale sia all'altezza delle esigenze presenti e future dell'organizzazione.

Un'organizzazione, inoltre, è fatta di individui che interagiscono tra loro, in gruppo o singolarmente; e se si vuole che essa funzioni bene, non bisogna trascurare la dimensione relazionale. Il tipo di relazione che si instaura tra i membri dell'organizzazione dipende in larga misura anche dallo stile di *leadership* adottato, che, come è stato più volte sottolineato, ha un'influenza notevole sulla formazione del clima sociale e delle reti di comunicazione.

Alex Bavelas¹⁴, per esempio, nelle sue ricerche ha distinto due tipologie di strutture relazionali che si formano in relazione al tipo di *leadership*: la struttura a ruota e quella a cerchio. La prima è quella in cui il *leader* occupa una posizione centrale, gestisce e controlla le relazioni tra i membri, i quali considerano importante e indiscutibile qualsiasi comunicazione proveniente dal vertice. Questa struttura influisce spesso nella formazione di relazioni competitive, conflittuali e, di conseguenza, poco collaborative. La struttura a cerchio, invece, è tipica di una *leadership* democratica, centrata sulle persone. Il *leader* non costituisce la figura predominante, le comunicazioni sono orizzontali, senza alcun controllo gerarchico, ogni membro è valorizzato come risorsa e stimolato nell'apportare un proprio contributo al lavoro del gruppo. Tutto ciò favorisce la nascita di relazioni di collaborazione, aiuto reciproco e scambio, relazioni simmetriche basate sulla complementarità, sul riconoscimento, sul rispetto e nell'accettazione delle differenze esistenti.

La creatività di una relazione si manifesta, dunque, nell'interdipendenza, nella cooperazione e nello scambio di esperienze e conoscenze. Essa può creare anche conflitto, ma la discussione attiva e la sua risoluzione efficace costituiscono occasioni di crescita e arricchimento¹⁵. Al contrario, il conflitto irrisolto comporta un esaurimento emozionale dell'energia di cui le persone hanno bisogno per svolgere il proprio lavoro.

Altro aspetto organizzativo importante è quello che riguarda le procedure e le politiche; esse, adottate all'interno di un'organizzazione col fine di utilizzare al meglio le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, riflettono i modelli scientifici, ideologici e culturali vigenti. Il modello burocratico di Weber¹⁶, per esempio, prevede delle procedure e delle politiche molto rigide che creino un sistema fortemente centralizzato e gerarchizzato, una divi-

¹⁴ A. Bavelas, *A mathematical model for group structures*, «Appl. Anthropol.», 7, 1948, pp. 16-30.

¹⁵ O. Licciardello, *Il piccolo gruppo psicologico. Teoria e applicazioni*, FrancoAngeli, Milano, 2001.

¹⁶ A. Etzioni, *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna, 1967.

sione dei ruoli e dei doveri fissa e immutabile, una serie di norme da rispettare senza possibilità di critica, una comunicazione di tipo verticale e diretta dall'alto verso il basso, e non viceversa. Tale modello, come è evidente, tende a limitare le possibilità di partecipazione e, soprattutto, una possibile iniziativa da parte dei membri; la burocratizzazione è, per sua natura, un ostacolo ai processi creativi.

Il modello weberiano fu interpretato da molti negativamente: Crozier¹⁷ lo considera un apparato lento e poco efficiente; egli ritiene necessario un modello che incorpori i valori di flessibilità e innovazione e soprattutto suggerisce di spostare l'attenzione sulla libertà creativa dei soggetti, che, con le loro strategie, diventano agenti attivi di modernizzazione, auspica una riforma delle organizzazioni al fine di dare ai soggetti maggiore spazio e iniziativa all'interno delle strutture formali.

Il modello vigente oggi è quello della complessità; esso ci suggerisce di considerare la realtà nella sua globalità, imprevedibilità e incertezza, non di ridurla e semplificarla per renderla più controllabile, perché così si rischierebbe di trascurare elementi importanti. Questo modello prevede, quindi, strutture che siano dinamiche, flessibili e aperte all'innovazione.

Le procedure e le politiche organizzative, secondo il nuovo modello, dovrebbero essere basate sulla trasparenza e flessibilità. La definizione dei ruoli e delle responsabilità deve essere comunicata efficacemente; i metodi utilizzati devono essere ben definiti, chiari ma allo stesso tempo flessibili, in grado di adattarsi a situazioni nuove. Un'organizzazione creativa, inoltre, è tale se è aperta all'innovazione, all'utilizzo di nuove tecnologie che consentono di rispondere nel modo più adeguato alle domande e alle esigenze provenienti dall'esterno, così come sono importanti uno scambio di esperienze e un confronto con le altre organizzazioni. Le politiche organizzative, inoltre, devono occuparsi della formazione continua del personale, affinché esso sia in grado di fronteggiare nel modo più adeguato i cambiamenti connessi al proprio lavoro¹⁸.

Ed infine passiamo alla dimensione che sta alla base della struttura organizzativa, in quanto i ruoli, le norme, le reti di relazione, i programmi per il raggiungimento degli obiettivi trovano il loro fondamento nel sistema di valori che sta alla base dell'azione organizzativa. I valori non sono dei dati empirici, osservabili, in quanto fanno parte della sfera spirituale dell'individuo, ma ciò non significa che siano delle entità separate, trascendenti, lontane dall'esperienza concreta di ogni giorno; essi, infatti, si riflettono nelle forme concrete della vita organizzativa¹⁹.

¹⁷ M. Crozier, *Il fenomeno burocratico*, Etas Kompass, Milano, 1969.

¹⁸ M. Ferrante, S. Zan, *Il fenomeno organizzativo*, Carocci, Roma, 1998.

¹⁹ E.H. Schein, *Cultura d'azienda e leadership*, Guerini e Associati, Milano, 1997.

Il sistema di valori costituisce la base delle motivazioni individuali e della cultura organizzativa, fornisce molte informazioni di qualità su cosa guida gli esseri umani e le organizzazioni, è lo strumento che permette di rendere esplicite le informazioni e le conoscenze tacite degli individui e delle organizzazioni²⁰. Le ricerche insegnano che gli individui non si conformano ai valori organizzativi se non riconoscono un collegamento col proprio sistema di valori. Questo aspetto fu evidenziato da Barnard²¹, che ha sottolineato come l'organizzazione non può limitarsi a considerare solo i propri fini, ma deve anche tenere conto dei moventi individuali e soddisfarli, in una certa misura, attraverso degli incentivi che non siano solo materiali, ma che soddisfino anche i bisogni di stima, prestigio, gratificazione.

La scoperta di valori individuali e organizzativi e il loro collegamento permettono all'organizzazione di aumentare le sue capacità strategiche per il raggiungimento degli obiettivi e ai membri di espletare al meglio le potenzialità sia individuali che di gruppo; al contrario, la loro discordanza può essere causa di demotivazione, perdita di interesse e alienazione²².

Una volta determinato il livello di coerenza e comunanza di valori organizzativi e individuali, i valori aiutano a migliorare le capacità organizzative in riferimento ad una serie di attività: migliorano il processo di ricerca e di gestione del personale; consentono di migliorare il posizionamento degli individui all'interno della struttura organizzativa; consentono la chiarificazione della cultura organizzativa e quindi aumentano il livello di coesione, che facilita il raggiungimento degli obiettivi; e ancora, sono utilizzati nella pianificazione del processo di cambiamento.

Emergono, dunque, l'importanza e il significato che il sistema di valori ha nel favorire o meno la creatività. Oltre al continuo affinamento di tecniche e competenze più propriamente operative, si devono sviluppare anche i valori, le filosofie necessarie per comprendere, affrontare e vincere le molteplici resistenze esterne ed interne all'organizzazione. Il sistema di valori, costituendo il fondamento dell'agire organizzativo, è la materia prima su cui lavorare per attivare i processi creativi, soprattutto in quei sistemi che trovano difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti. Lavorando sul sistema di valori, per esempio, si può modificare una visione organizzativa statica, favorendo l'instaurarsi di una prospettiva dinamica. Basta non dimenticare mai che la dinamizzazione avviene sempre riconoscendo un ruolo centrale alla soggettività degli attori²³.

²⁰ P. Gagliardi, *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisi organizzativa*, Utet, Torino, 1995.

²¹ C. Barnard, *Le funzioni del dirigente*, cit.

²² C. Maslach, M.P. Leiter, *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*, Centro Studi Erickson, Trento, 2000.

²³ M. Crozier, *Attore sociale e sistema*, Etaslibri, Milano, 1995.

Creatività organizzativa ed esaurimento professionale

Nel corso degli anni, la prospettiva più feconda nello studio sul fenomeno dell'esaurimento professionale è stata quella che considera i rapporti del lavoratore con la specificità del proprio lavoro e, più in generale, con la struttura organizzativa nella quale è inserito²⁴.

La nostra analisi sulla ricerca delle cause organizzative che influenzano l'insorgenza della sindrome di esaurimento professionale affonda le sue radici nel concetto di ruolo sociale che si basa sul legame, inevitabile e determinante, della persona con il contesto sociale. Oltre alle caratteristiche propriamente individuali in termini psicologici, l'individuo possiede una personalità sociale determinata dal ruolo che si svolge all'interno di una specifica cerchia sociale, la quale indica modelli di comportamento e valori²⁵.

L'organizzazione gioca lo stesso ruolo, è un contesto sociale che sviluppa una propria cultura, stabilendo sia esplicitamente, attraverso la definizione di norme e procedure organizzative, sia implicitamente, attraverso il sistema di valori, i ruoli che devono essere espletati.

Queste dimensioni organizzative assumono una notevole importanza in considerazione della spiccata influenza che sembrano avere nel favorire o inibire il fenomeno dell'esaurimento professionale. La loro analisi, quindi, è essenziale se assumiamo la definizione di esaurimento professionale come la risposta ad una situazione di stress cronico vissuta nel contesto lavorativo all'interno di una complessa rete di relazioni interpersonali²⁶.

L'ipotesi della nostra ricerca è che il rischio di esaurimento professionale diminuisce all'interno di un'organizzazione creativa. In particolare, l'ipotesi si articola percorrendo le quattro dimensioni organizzative precedentemente indicate, le quali devono presentare determinate caratteristiche.

1. Uno stile di *leadership* democratico, cioè che stimola la cooperazione, lascia spazio alle nuove idee, non esercita un rigido controllo sulla prestazione del personale ed è di supporto, diminuisce il rischio di esaurimento professionale perché il lavoratore sente di avere maggiore controllo e responsabilità in ciò che fa.

2. Relazioni tra colleghi di lavoro basate sull'interdipendenza, sulla cooperazione, sul supporto reciproco riducono il rischio di esaurimento professionale

²⁴ C. Maslach, M.P. Leiter, *The truth about burnout*, cit.

²⁵ G.J. Kaczyński, *Conoscenza come professione. La sociologia della conoscenza di Florian Znaniecki*, FrancoAngeli, Milano, 2000.

²⁶ C. Maslach, *Burnout: a multidimensional perspective*; in W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek, *Professional burnout. Recent developments in theory and research*, Taylor & Francis, Washington, 1993.

perché costituiscono un importante sostegno sociale soprattutto nei momenti di difficoltà nel lavoro.

3. Politiche e procedure organizzative che si basano sui principi della flessibilità, dell'innovazione e del dinamismo, riducono l'esaurimento professionale perché facilitano l'espletamento delle mansioni da parte dei lavoratori.

4. Un sistema di valori esplicito, condiviso da tutti e orientato al benessere dei dipendenti, riduce l'esaurimento professionale perché incrementa la motivazione e l'interesse per il proprio lavoro.

Studio empirico

L'obiettivo della ricerca, oltre che nel tentativo di definire un costrutto teorico che dia un significato alla relazione tra le due variabili analizzate, esaurimento professionale e organizzazione creativa, si concretizza con un'indagine esplorativa sul campo con lo scopo di verificare in che misura l'insorgere della sindrome di esaurimento professionale sia connesso alle condizioni contestuali e socio-organizzative.

Le unità di analisi scelte sono due comunità per minori disagiati, situate in due contesti nazionali differenti: Polonia e Italia. La ricerca è stata condotta con la collaborazione di due campioni costituiti dagli educatori che operano nelle comunità (20 operatori polacchi e 15 italiani). La scelta del campione non ha seguito un criterio preciso, ma è stata determinata dal numero disponibile di personale presente nelle comunità. Per questo motivo il numero e la composizione dei due campioni differiscono²⁷. L'attenzione è stata posta soprattutto sulla somiglianza dei due contesti organizzativi, in quanto ricordiamo che lo scopo della ricerca è quello di analizzare l'interferenza delle variabili di tipo contestuale sull'esaurimento professionale, anche se il campione è risultato ridotto da un punto di vista quantitativo.

La raccolta dei dati necessari per tale verifica è avvenuta attraverso l'utilizzo di due strumenti metodologici: un questionario costruito per «misurare» la creatività organizzativa e il MBI (Maslach Burnout Inventory)²⁸ per la misurazione dell'esaurimento professionale.

²⁷ Ricordiamo che la comunità polacca è mista, nel senso che si rivolge ad un'utenza sia maschile che femminile; di conseguenza anche il personale è composto sia da uomini che da donne. La comunità italiana si rivolge, invece, soltanto a minori di sesso maschile, per questo motivo il suo personale è costituito solo da uomini.

²⁸ C. Maslach, S.E. Jackson, *Maslach Burnout Inventory Manual*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1981. La versione definitiva del MBI è stata preceduta da una forma preliminare costituita da 47 *items* che, sottoposti ad analisi fattoriale, sono stati ridotti prima a 25 ed infine a 22 *items*, scelti per la versione definitiva dello strumento.

Gráfico 1 - *Campione italiano* - *Ho poca autonomia e responsabilità nel mio lavoro*

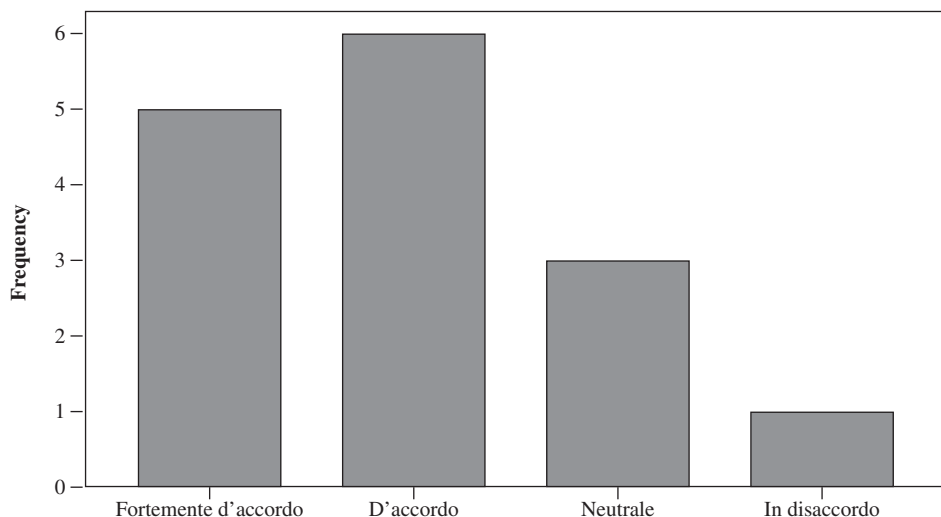
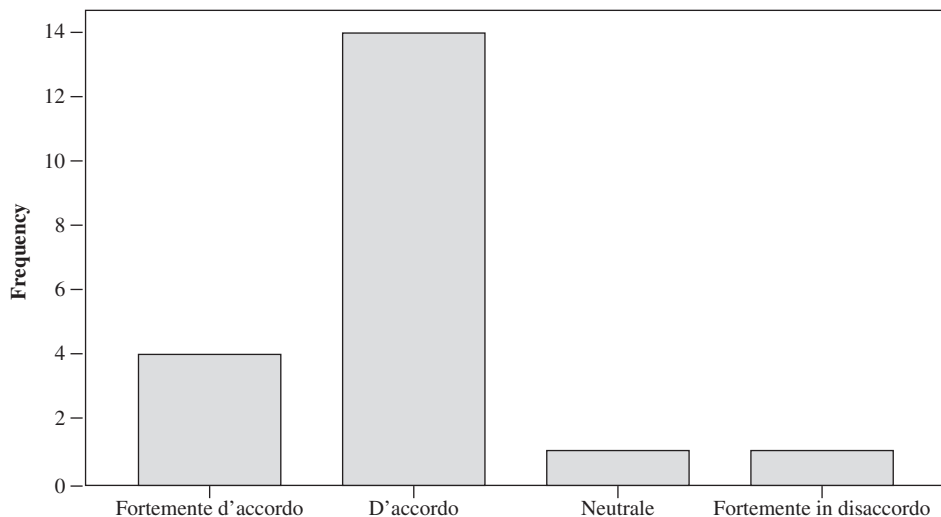


Gráfico 2 - *Campione polacco* - *Ho poca autonomia e responsabilità nel mio lavoro*



Questionario «creatività organizzativa»

Il primo questionario, tratto da una ricerca su *Managing change in organizations*²⁹ dove era utilizzato nell'analisi del sistema organizzativo – ovvero del-

²⁹ Il questionario è stato formulato consultando diversi testi in lingua originale durante il periodo trascorso presso la Jagiellonian University di Cracovia, in qualità di studente Erasmus.

la sua struttura e dei processi che lo caratterizzano –, è stato modificato e adattato in relazione agli obiettivi e al contesto della presente ricerca. I dati ricavati dal suddetto questionario, che, ricordiamo, ha lo scopo di misurare la creatività organizzativa, sono stati analizzati in modo automatico attraverso il calcolo delle frequenze.

Poiché non si sono riscontrate delle differenze significative su tutte le risposte dei due campioni, si è proceduto alla fine ad un'analisi generale, evidenziando le differenti tendenze laddove è stato necessario. L'analisi dei dati raccolti ha prodotto i seguenti risultati.

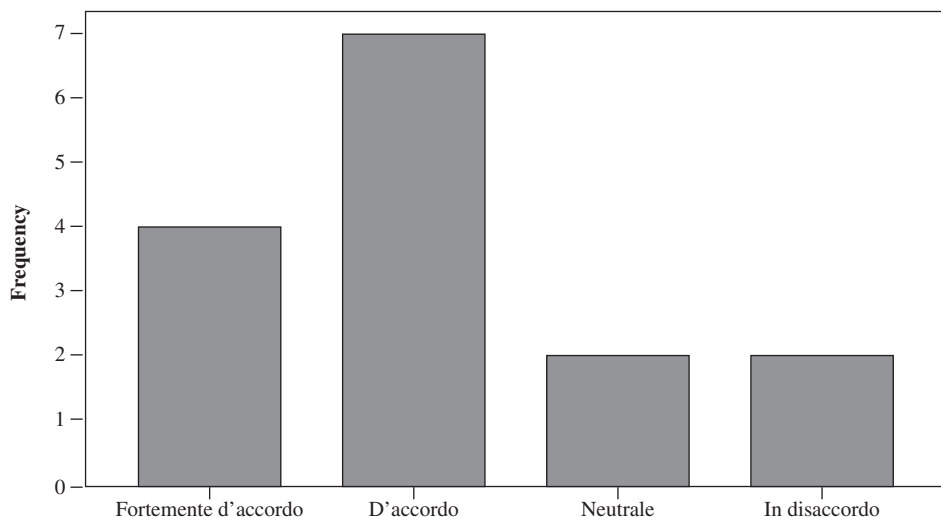
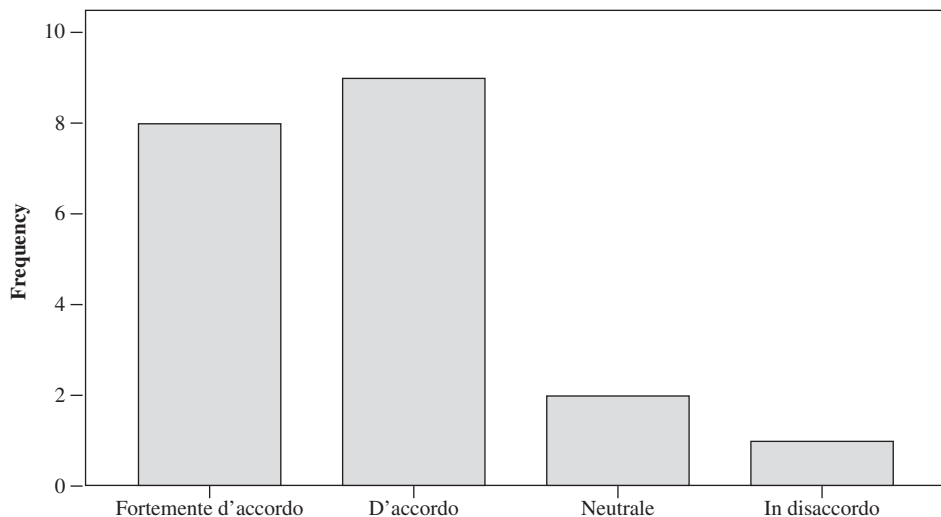
Le opinioni espresse dagli intervistati nella batteria di *item* relativi alla *leadership* risultano essere disomogenee (nel senso che non si evidenzia una tendenza comune nelle risposte) e contraddittorie rispetto ai cinque *item*. L'unico dato significativo si registra nell'*item* «Ho poca autonomia e responsabilità nel mio lavoro», in quanto le risposte di entrambi i campioni si concentrano tra «Fortemente d'accordo» e «D'accordo» (grafici 1 e 2).

Per quanto riguarda la batteria di *item* che si riferiscono alle relazioni tra colleghi, le risposte degli intervistati evidenziano subito una contraddizione relativamente alla seguente coppia: «L'atmosfera lavorativa è aperta e cordiale» e «Le relazioni con gli altri membri del gruppo di lavoro sono competitive e turbolente». Nonostante essi indichino delle condizioni relazionali differenti – l'una di carattere positivo, l'altra connotata negativamente –, per cui ci si aspettava una tendenza inversa nelle opinioni, le risposte date per entrambi gli *item* si concentrano sul «D'accordo». È possibile, quindi, che vi sia un'apparente atmosfera di cordialità e rispetto reciproco; che il lavoro di gruppo e la cooperazione siano presenti; ma che, ad un'analisi più approfondita, non sempre si riscontri una relazione integrativa e di supporto.

Nella batteria di *item* relativi alle politiche e alle procedure organizzative, si registra subito una chiara tendenza di opinioni, comune ai due campioni, nell'*item* «L'orario di lavoro è rigido e pesante», dove vi è una netta maggioranza di risposte affermative (grafici 3 e 4).

Questo è un dato molto significativo se consideriamo che il carico di lavoro è menzionato in molte ricerche come una delle cause principali nell'insorgenza della sindrome di esaurimento professionale. Il sovraccarico di lavoro, a lungo andare, crea un esaurimento emozionale, oltre che fisico, compromettendo l'efficienza, il benessere e, più in generale, la qualità del lavoro.

Interessante, in merito, appare anche il dato relativo all'*item* «Ci sono poche possibilità di sviluppo professionale e aumento di responsabilità nell'organizzazione», in cui il campione polacco propende in misura maggiore verso l'accordo rispetto a quello italiano che si concentra più nel disaccordo (grafici 5 e 6).

Grafico 3 - *Campione italiano* - *L'orario di lavoro è rigido e pesante*Grafico 4 - *Campione polacco* - *L'orario di lavoro è rigido e pesante*

E questa è una delle poche rilevanti differenze tra i due campioni messi a confronto.

Ciò ci porta a riflettere su una possibile e interessante ipotesi. La differenza rilevata potrebbe essere messa in relazione alla variabile «istruzione»: il campione italiano, infatti, presenta un grado di istruzione inferiore (scuola media superiore) rispetto a quello polacco (laurea). Ciò a nostro avviso ha un inciden-

Gráfico 5 - **Campione italiano** - *Ci sono poche possibilità di sviluppo professionale e aumento di responsabilità nell'organizzazione*

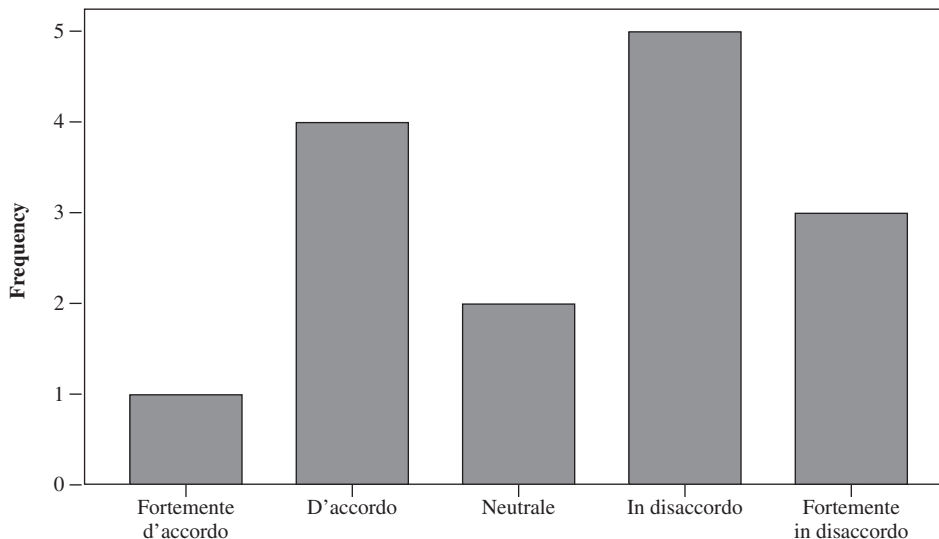
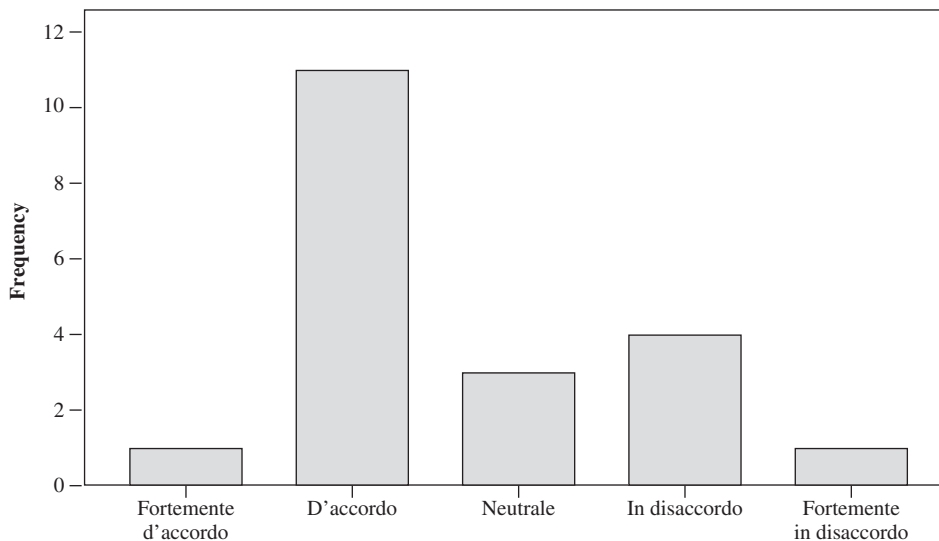
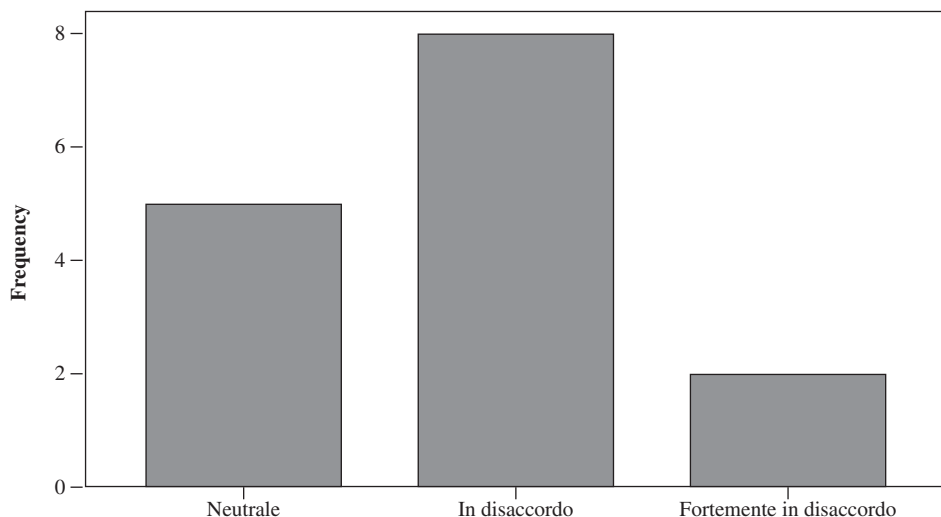
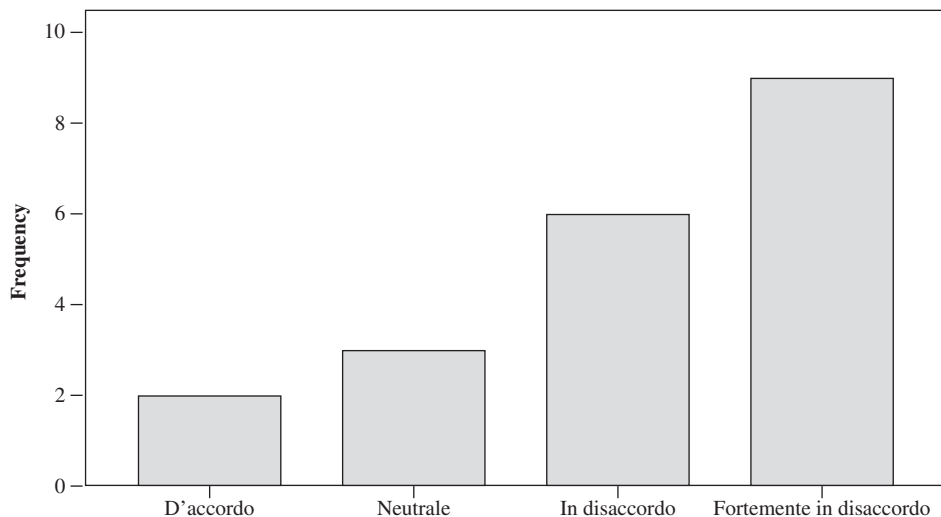


Gráfico 6 - **Campione polacco** - *Ci sono poche possibilità di sviluppo professionale e aumento di responsabilità nell'organizzazione*



za notevole nelle aspettative relative alla propria carriera e alla possibilità di raggiungere posizioni più alte, che sarebbero più ambiziose per una persona che ha raggiunto livelli di istruzione superiori.

Grafico 7 - *Campione italiano* - *Ci sono molti ed efficienti supporti tecnologici*Grafico 8 - *Campione polacco* - *Ci sono molti ed efficienti supporti tecnologici*

Inoltre, da tale rilevazione emergono, tra le due comunità, delle differenze strutturali importanti in merito all'organizzazione amministrativa. Quella polacca risulta essere più attenta al livello e alla qualità della formazione del personale. La comunità italiana, invece, assumendo personale che non possiede una qualifica specifica relativa al lavoro che deve svolgere, sembra più attenta ai costi economici che un personale maggiormente qualificato comporterebbe.

Un altro dato evidente è la scarsità dei supporti tecnologici che emerge in entrambi i campioni (grafici 7 e 8).

Infine, l'ultima batteria di *items*, relativi all'analisi del sistema di valori, non sembra fornire delle informazioni chiare. Le risposte all'*item* «C'è corrispondenza tra il mio sistema di valori e quello dell'organizzazione» si distribuiscono tra

Grafico 9 - **Campione italiano** - C'è corrispondenza tra il mio sistema di valori e quello dell'organizzazione

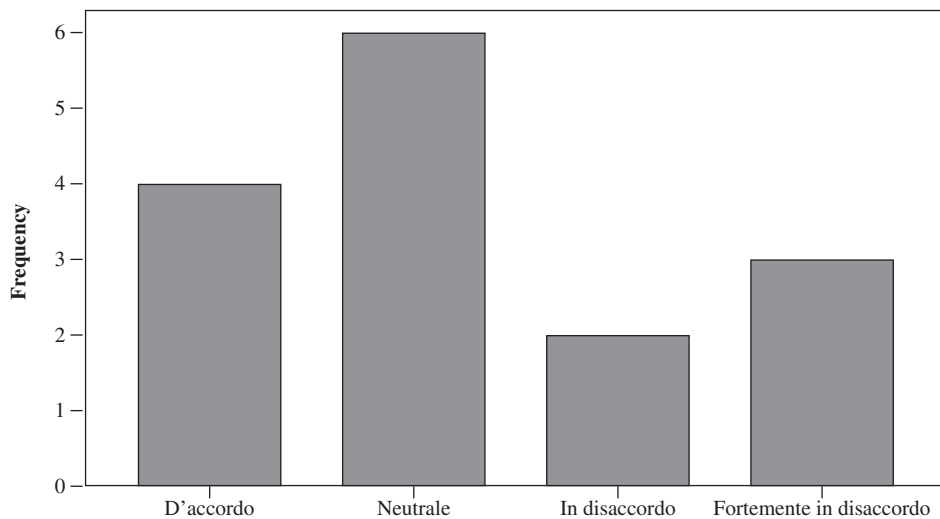
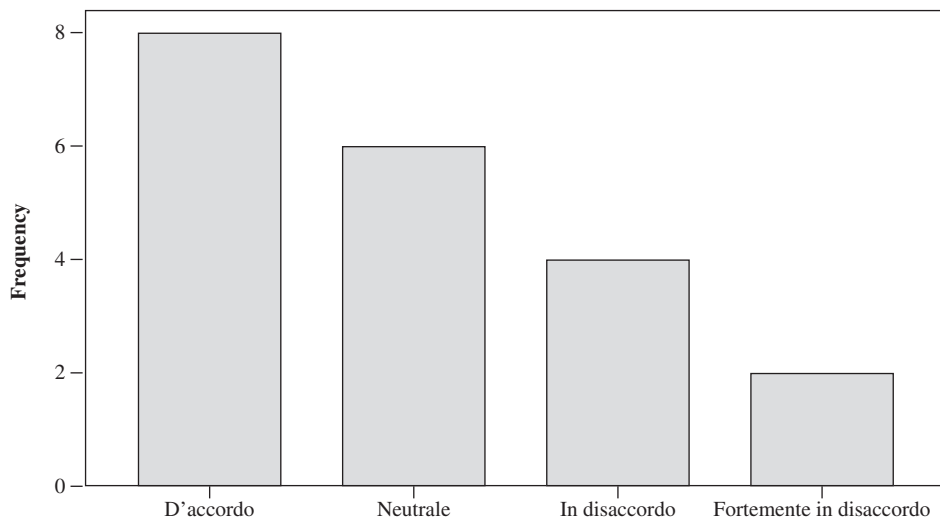


Grafico 10 - **Campione polacco** - C'è corrispondenza tra il mio sistema di valori e quello dell'organizzazione



il «D'accordo» e il «Fortemente in disaccordo», non evidenziando una tendenza generale; inoltre, un numero consistente risponde «Neutrale», probabilmente perché non sempre il sistema di valori è esplicito e chiaro a tutti (grafici 9 e 10).

La disomogeneità delle risposte riflette molto probabilmente il tipo di indicatore in oggetto, ovvero il sistema di valori. Esso, innanzitutto, fa parte della

Grafico 11 - *Campione italiano* - C'è un'attenzione esclusiva per il rendimento economico

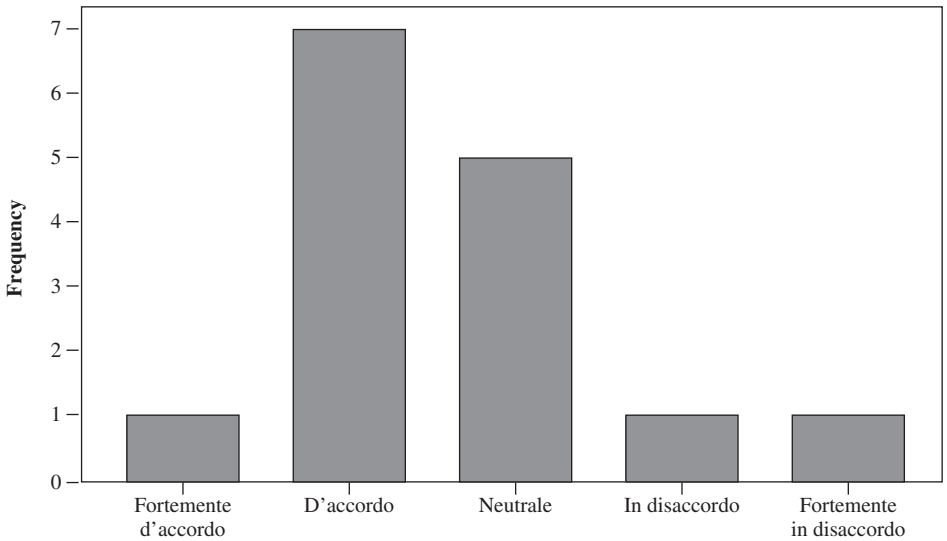
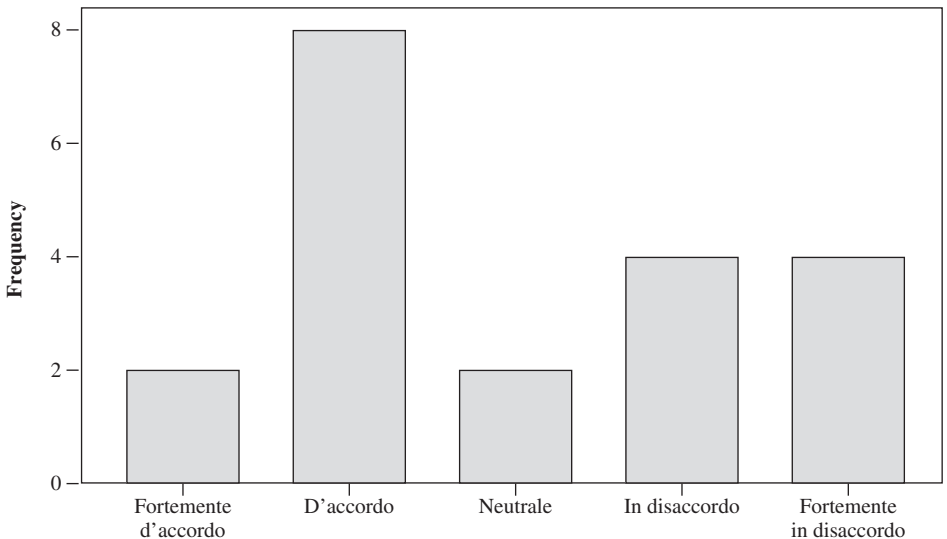


Grafico 12 - *Campione polacco* - C'è un'attenzione esclusiva per il rendimento economico



sfera personale di ciascun individuo, quindi varia da soggetto a soggetto. Inoltre, se lo consideriamo in relazione all'organizzazione, esso è una dimensione implicita e, anche quando viene esplicitata, non sempre i valori dichiarati corrispondono ai valori reali dell'organizzazione, che nella maggioranza dei casi sono di natura economica. Infatti, mentre le risposte agli altri *items* non mostrano una tendenza comune nelle opinioni degli intervistati, nell'*item* «C'è un'attenzione esclusiva per il rendimento economico» si registra una maggiore concentrazione di risposte affermative (grafici 11 e 12).

Questionario «Maslach Burnout Inventory»

I dati raccolti attraverso la somministrazione ai due campioni del *Maslach Burnout Inventory*³⁰ sono stati sottoposti ad elaborazione statistica mediante calcolo delle medie e deviazioni standard per le tre dimensioni del *burnout* (esaurimento emotivo, depersonalizzazione, realizzazione personale).

SCALA	Campione italiano		Campione polacco	
	MEDIA	D.S.	MEDIA	D.S.
<i>BURNOUT</i>				
Esaurimento emotivo	14.4	6.6	19.55	9.2
Depersonalizzazione	4	3.8	6.75	4.4
Realizzazione personale	37.8	7.7	28.95	8.3

I valori ottenuti nelle sottoscale «Esaurimento emotivo» e «Depersonalizzazione» evidenziano un medio grado di *burnout* in entrambi i campioni. Infatti, nella sottoscala «Esaurimento emotivo», il valore dal quale si comincia a considerare media questa dimensione (secondo la categorizzazione per la versione italiana) è 14; il valore del campione italiano è di 14.4, quindi quasi coincide. Il campione polacco presenta un valore di 19.55, rispetto al valore medio 17 della categorizzazione della Maslach.

Nella sottoscala «Depersonalizzazione» il valore medio, nella versione italiana, parte da 3 e il nostro campione italiano presenta il valore 4; nella versione della Maslach il valore medio è 7, mentre quello del campione polacco è legger-

³⁰ Per la versione in lingua polacca ci si è avvalsi della collaborazione del professore T. Marek, docente di Psicologia sociale presso la facoltà di Psicologia della Jagiellonian University di Cracovia. Per la versione italiana ci si è avvalsi, invece, della gentile collaborazione del personale specializzato che opera presso l'Istituto «Villa Angela» di San Giovanni la Punta.

mente più basso, 6.75. Differenti sono, invece, i valori ottenuti nella sottoscala «Realizzazione personale» che riporta punteggi medi nel campione italiano (37.8 rispetto a 32-38 del manuale), alti in quello polacco (28.95 rispetto a >31).

Ciò significa che la sensazione di sentirsi competenti e realizzati nel proprio lavoro è maggiore nel campione polacco. Per spiegare, almeno in parte, questo dato si può inferire che il maggior senso di competenza derivi da una più specifica formazione professionale presente nel campione polacco, come già evidenziato precedentemente. Gli operatori intervistati nella comunità polacca, infatti, oltre ad essere in possesso della laurea in pedagogia, hanno conseguito anche un attestato di «*Correctional Treatment*», a differenza degli operatori della comunità italiana la cui qualifica è, nella maggioranza dei casi, il diploma di scuola media superiore.

Un'altra differenza che emerge nei due campioni si evidenzia nell'età media e nell'anzianità media di servizio. Entrambi i valori sono più alti nel campione polacco (41,95 e 14,75) rispetto a quello italiano (35,06 e 7,88). Anche questo dato potrebbe risultare significativo per spiegare la presenza di punteggi alti nel campione polacco relativamente alla sottoscala «Realizzazione personale». Diverse ricerche, infatti, dimostrano una chiara relazione tra età e burnout³¹: esso insorgerebbe con più frequenza nei giovani piuttosto che nei più anziani, probabilmente perché con l'avanzare dell'età e dell'esperienza ci si appropria in maniera più equilibrata al proprio lavoro.

Se consideriamo solo il campione polacco, costituito dal 50% di donne e dal 50% di uomini, è possibile analizzare anche la relazione tra il burnout e il sesso. Dove però non si riscontrano differenze significative legate al genere, si evidenzia soltanto un diverso livello di depersonalizzazione negli uomini (grado medio) rispetto alle donne (grado basso). Gli uomini risulterebbero più propensi all'esperienza di depersonalizzazione rispetto alle donne. Anche questo aspetto è emerso in diverse ricerche³².

Conclusioni

L'esiguità del campione fa sì che la nostra ricerca assuma un carattere esplorativo e che i dati emersi siano considerati come indicazioni di tendenze più che elementi da cui trarre delle vere e proprie conclusioni. Il campione, comunque, pur non essendo rappresentativo in modo standard, costituisce, a no-

³¹ C. Maslach, *Burnout: the cost of caring*, Prentice Hall Press, New York, 1982; trad. it., *La sindrome del burnout. Il prezzo dell'aiuto agli altri*, Cittadella Editrice, Assisi, 1992.

³² *Ibidem*.

stro avviso, un ottimo riferimento per l'impostazione di future ricerche quantitative perché è rappresentativo in modo qualitativo in quanto riproduce ampiamente tutte le dinamiche e le caratteristiche principali di un contesto organizzativo.

L'analisi delle opinioni degli intervistati di entrambi i campioni non fornisce una visione chiara del contesto organizzativo; esse non sempre sono unanimesi e coerenti. In tal senso, in relazione all'ipotesi formulata, non emergono chiaramente quelle caratteristiche secondo le quali potremmo definire l'organizzazione *creativa* o *meno creativa*. Ci sono però degli indicatori che si distinguono per l'accumulo di frequenze e che possiamo collegare al livello medio di *burnout*³³ che si è riscontrato in entrambi i campioni, indicatori peraltro citati anche dalla letteratura sull'argomento.

Il primo indicatore è la scarsa autonomia e responsabilità nel proprio lavoro³⁴. Non sentirsi autonomi nella gestione della propria mansione, e quindi non percepire la responsabilità di ciò che si sta facendo, crea un senso di distacco nei confronti del proprio lavoro. Le persone perdono interesse se non percepiscono che stanno contribuendo direttamente alla realizzazione di qualcosa. Questa condizione, a lungo andare, produce stress e può influire nell'insorgenza dell'esaurimento professionale.

Il secondo indicatore riguarda le relazioni competitive e turbolente con i colleghi³⁵. Non sentirsi bene integrati e supportati da colleghi all'interno di un luogo nel quale si trascorre gran parte del proprio tempo è una delle più incisive fonti di stress, considerato che uno dei bisogni primari dell'individuo è quello di affiliazione e appartenenza. Senza il senso di comunità, un gruppo di persone non possiede la sinergia del gruppo di lavoro integrato. Si diventa semplicemente un insieme di individui che con molta probabilità vanno ad intralciarsi l'un l'altro più che a migliorare la loro prestazione di gruppo.

Il terzo indicatore si riferisce all'attenzione esclusiva che le organizzazioni hanno per il rendimento economico³⁶. Se da una parte dobbiamo riconoscere l'importanza che il profitto ha per un'organizzazione, da un'altra parte bisogna dare il giusto peso anche ai valori umani, la cui mancata realizzazione può compromettere la qualità del lavoro. Quando le persone lavorano in armonia con i propri valori e con le proprie capacità, saranno maggiormente impegnate nel proprio lavoro e di conseguenza meno inclini all'esaurimento professionale.

³³ S. Sirigatti, C. Stefanile (a cura di), *The Maslach Burnout Inventory. Adattamento e taratura per l'Italia*, Organizzazioni Speciali, Firenze, 1993.

³⁴ A.H. Pines, *Burnout: a current problem in pediatrics*, «Current Problem in Pediatrics», aprile 1981, p. 22.

³⁵ C. Maslach, M.P. Leiter, *The truth about burnout*, cit., p. 21.

³⁶ *Ibidem*, p. 10.

Infine, un altro rilevante indicatore è il sovraccarico di lavoro³⁷. Il carico di lavoro è una dimensione fondamentale della vita organizzativa. Dal punto di vista dell'organizzazione, carico di lavoro significa produttività; dal punto di vista dell'individuo, carico di lavoro significa dispendio di tempo e di energia. L'ideale sarebbe trovare un compromesso, ma poiché, come abbiamo sottolineato precedentemente, l'interesse principale il più delle volte è prettamente economico, le strategie per aumentare la produttività sono quelle di avere un numero inferiore di persone che svolgono una quantità maggiore di lavoro. Si deve fare troppo in troppo poco tempo e con risorse scarse. Il ritmo più veloce danneggia la qualità del lavoro ed è considerato un'importante fonte di stress, soprattutto quando non vi è un equo compenso per il lavoro svolto.

I risultati complessivi della ricerca confermano, a nostro avviso, il legame tra dimensioni dell'esaurimento professionale e fattori organizzativi, e ci inducono a sottolineare come le soluzioni al problema devono essere ricercate all'interno del contesto sociale del luogo di lavoro. L'intervento deve essere focalizzato sul miglioramento della *cultura organizzativa*, cioè sulle strutture e sui processi che regolano la vita nell'organizzazione. Tra l'altro, prevenire l'esaurimento professionale non rappresenta soltanto un nobile traguardo da perseguire, ma ha un preciso significato economico: è meglio investire per evitare l'esaurimento professionale, che subirne i costi.

³⁷ H.J. Freudenberger, *The staff burnout syndrome in alternative institutions*, «Psychotherapy: Theory, Research & Practice», 12 (1), 1975, p. 78.