

Università degli Studi di Palermo

Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane

DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE DEL TURISMO: METODOLOGIE, MODELLI E POLITICHE
CICLO XXII

**Stress e soddisfazione lavorativa del personale
frontline nelle organizzazioni alberghiere**

UN CONTRIBUTO DI RICERCA

Tesi di dottorato di ricerca di:
Giacomo Aliberto

Tutor scientifico:

Ch.mo Prof. Giuseppe Ruvolo

Settore disciplinare: M-PSI/06

Coordinatore:

Ch.ma Prof.ssa Anna Maria Parroco

Anno accademico 2010-2011

INDICE

INTRODUZIONE	pag. 4
1. L'INDUSTRIA DELL'OSPITALITA' E LA CULTURA DI SERVIZIO NELLE ORGANIZZAZIONI»	8
1.1. Definizione e caratteristiche delle aziende di servizio.....»	8
1.1.1. La cultura del servizio e la sovranità del cliente.....»	17
1.1.2. Il lavoro emotivo e le emozioni al lavoro.....»	23
1.2. Le specificità del lavoro nel settore turistico-alberghiero.....»	24
1.2.1. Le matrici affettive del servizio turistico.....»	26
1.2.2. Le fonti e le cause dello stress nel settore dell'ospitalità e del turismo.....»	28
1.2.3. Differenze nei livelli di stress.....»	29
1.2.4. Conseguenze dello stress e comportamenti di coping.....»	30
1.2.5. Gestione dello stress nel settore dell'ospitalità e del turismo.....»	32
2. IL DISAGIO LAVORATIVO NELL'INDUSTRIA ALBERGHIERA: MODELLI TEORICI E DEFINIZIONE DELLE VARIABILI OGGETTO DI STUDIO»	35
2.1. Definizione di stress lavorativo.....»	36
2.2. Lo stress lavorativo nell'industria turistica: modelli e costrutti indagati in letteratura.....»	38
2.2.1. Il modello domanda-controllo.....»	38
2.2.2. Teoria della conservazione delle risorse (COR theory).....»	40
2.3. La sindrome del Burnout.....»	42
2.3.1. Gli antecedenti del Burnout nell'industria del turismo.....»	45
2.4. Lo stress legato al ruolo lavorativo.....»	48
2.5. La soddisfazione lavorativa.....»	50
2.6. l'intenzione di lasciare il lavoro nell'industria turistica.....»	50
3. LA RICERCA»	54
3.1. Premessa.....»	54
3.2. Finalità e obiettivi.....»	56
3.3. Metodologia.....»	59
3.3.1. Procedura di selezione e raccolta dati.....»	59
3.3.2. Strumenti.....»	63
4. ANALISI DEI DATI»	67
4.1. Partecipanti.....»	67
4.2. Riflessioni metodologiche preliminari sull'analisi delle scale utilizzate.....»	70
4.3. Analisi della scala di Burnout.....»	72
4.4. Analisi delle altre scale.....»	75
4.4.1. Analisi della dimensionalità delle scale.....»	75
4.4.2. Analisi dell'attendibilità delle scale.....»	78
4.5. Analisi delle relazioni tra i costrutti e commenti.....»	80
4.6. Sezione aperta del questionario.....»	84

4.7. Riflessioni.....»	89
4.8. Limitazioni della ricerca e suggerimenti metodologici per prossime indagini.....»	90
5. INDICAZIONI DI HRM NELL'IMPRESE ALBERGHIERE.....»	96
5.1. Essere selettivi nella scelta dello staff.....»	96
5.2. Offrire orientamento e formazione adeguata.....»	98
5.3. Offrire incentivi e una retribuzione equa e competitiva.....»	99
5.4. Esercitare uno stile manageriale più amichevole.....»	99
5.5. Considerare le caratteristiche lavorative e il <i>Job Redesign</i>»	100
5.6. Coinvolgere e far sentire gli impiegati autorizzati a prendere iniziative.....»	100
5.7. Riconoscere, rispettare e ricompensare gli impiegati.....»	101
5.8. Ridurre lo stress lavorativo.....»	102
5.9. Creare una cultura favorevole alla performance lavorativa.....»	104
BIBLIOGRAFIA.....»	105
APPENDICE.....»	123
<i>Appendice A – Questionario</i>	
<i>Appendice B - Lettera di presentazione della ricerca</i>	

INTRODUZIONE

Il presente lavoro di ricerca focalizza l'attenzione su alcuni aspetti che riguardano il benessere lavorativo dei lavoratori che, a vario titolo, si rapportano con la clientela all'interno delle organizzazioni alberghiere. L'interesse per questo argomento, prende origine da alcuni aspetti riguardanti sia le caratteristiche lavorative delle imprese dei servizi, sia l'attenzione, sempre più crescente da un punto di vista scientifico ma anche legislativo sui temi della sicurezza e della salute dei lavoratori nei contesti lavorativi.

Le aziende dei servizi, si distinguono nettamente da quelle dei prodotti per quanto riguarda il fatto che i beni forniti al cliente sono in piccola parte beni tangibili: il bene principale erogato da queste imprese (ovvero il servizio) è un bene intangibile ed evanescente perché si crea e si consuma nell'interazione tra il cliente e colui il quale rappresenta l'organizzazione di servizio ovvero l'**impiegato frontline**. Risulta chiaro come nelle aziende di servizio, il personale che si rapporta direttamente con la clientela è figura chiave nel determinare la qualità del servizio reso e dunque anche la soddisfazione e la fedeltà della clientela: esso rappresenta l'immagine dell'azienda e da esso dipende il successo e la sopravvivenza della stessa organizzazione. Questo è ancor più vero nelle imprese di servizio private dove non si può contare su aiuti e finanziamenti pubblici e dove la concorrenza con le altre imprese è, in un mercato sempre più globalizzato, altamente competitivo. Chiaramente, per raggiungere questo obiettivo, non si può prescindere da una politica di gestione di questi impiegati che punti alla loro soddisfazione e alla loro tutela: a personale soddisfatto e in salute corrisponde clientela soddisfatta e fedele (Rust , Stewart, Miller, Pielack, 1996). Nonostante però l'importanza strategica che assume l'impiegato frontline all'interno di queste imprese sia ben documentata anche nella letteratura scientifica (Bowen & Schneider, 1988; Rust , Stewart, Miller, Pielack, 1996), tali impiegati sono spesso svalutati nella loro importanza e dunque sottopagati, scarsamente addestrati alla professione, con scarse possibilità di carriera e soggetti a grandi carichi lavorativi.

Questo è ancor più vero per i dipendenti frontline che lavorano nell'industria dell'ospitalità che, oltre a dover fare i conti con gli aspetti contraddittori delle culture organizzative di servizio (Capranico, 1992), affrontano problemi specifici riguardanti il settore dell'ospitalità e del turismo: ad esempio, lavorare intensamente mentre le persone attorno si divertono e si rilassano; lavorare quando gli altri sono in vacanza; lavorare di notte o nei periodi festivi, quando gli altri sono a casa con i familiari. Questi sono solo alcuni degli aspetti tipici di questo lavoro: altre caratteristiche sono riprese in maniera più dettagliata già dal primo capitolo di questo lavoro.

Ciò che ci preme rilevare è che tutto ciò sfocia inevitabilmente in condizioni di malessere e stress che incidono sulla salute fisica e psicologica del lavoratore.

Storicamente, l'interesse scientifico riferito al rapporto tra lavoro e benessere si è basato sullo studio dei fattori di rischio di tipo fisico, chimico e biologico in grado di provocare danni alla salute dei lavoratori: il focus degli studi e degli interventi si limitava a valutare le condizioni di lavoro che potevano costituire un rischio di infortunio, cercando di correggerle. Solo di recente è stata posta maggiore attenzione ai fattori che possono incidere sullo stato di benessere psicologico quali, in particolare, lo stress occupazionale, la sindrome del burnout, il mobbing, etc. (Warr, 2005): a partire dagli ultimi decenni del secolo scorso, si è sviluppata la ricerca finalizzata a studiare i fattori di rischio psicosociale – considerati il “quarto fattore di rischio” occupazionale (Ilgen, Swisher, 1989). I ricercatori hanno dunque iniziato ad analizzare con crescente interesse le caratteristiche lavorative in grado di alterare l'integrità psicofisica del lavoratore, da ricondurre ad un'organizzazione disfunzionale del lavoro (Totterdel, 2005). Attraverso la progressiva affermazione di una maggiore sensibilità nei confronti dei rischi psicosociali a modificato la stessa concezione di salute, non solo dunque intesa come prevenzione e cura di malattie fisiche a tutela dell'integrità biologica dell'individuo, ma anche come promozione del benessere psicologico e sociale nei luoghi di lavoro (Terborg, 1988; Avallone, Paplomatas, 2005). L'attenzione per lo studio de benessere lavorativo, deriva in primo luogo dalla condivisione che le persone che si “sentono bene”, oltre ad esserlo da un punto di vista fisico e

psicologico, lavorano conseguentemente in modo più produttivo, contribuendo così anche all'incremento di ciò che viene chiamato in letteratura "benessere organizzativo" (Diener, Seligman, 2004): in tale prospettiva, alcuni studiosi (Raymond *et al.*, 1990) hanno proposto un nuovo ambito di studio interdisciplinare denominato *occupational health psychology*, e ribattezzato in Italia da Avallone & Paplomatas (2005) *Psicologia della salute organizzativa*, finalizzato all'indagine degli aspetti organizzativi che contribuiscono al miglioramento del benessere fisico, psicologico e sociale delle persone.

Da un punto di vista legislativo, inoltre, con l'introduzione delle norme comunitarie recepite in Italia con il decreto legislativo 626 del 1994, è avvenuta una svolta importante per il modo di occuparsi di sicurezza e prevenzione sui posti di lavoro: dall'articolo 4 di tale decreto, dal quale discende l'obbligo per il datore di lavoro di valutare tutti i rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, risulta chiara la necessità di considerare e valutare la salute del lavoratore nella sua interezza, compresa la salute psichica. Se però il D.Lgs 626/94 rimane ancora un po' vago nella definizione di ciò che deve essere valutato come salute psichica, con l'introduzione del decreto legislativo 81/2008, il cosiddetto Testo Unico sulla sicurezza del lavoro, viene esplicitato in maniera chiara ed inequivocabile che la valutazione dei rischi deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli collegati allo **stress lavoro-correlato**.

Ma cosa s'intende per stress lavorativo? E quali sono le fonti specifiche di stress che incidono sul benessere e sulla soddisfazione lavorativa del personale frontline impiegato nelle imprese alberghiere? A queste domande vogliamo cercare di dare una risposta, pur parziale e provvisoria, con il presente contributo di ricerca teorica ed empirica: parziale perché ovviamente abbiamo focalizzato la nostra attenzione specificatamente su alcuni aspetti e costrutti indagati in letteratura, ovviamente a scapito di altri punti di vista e altri temi altrettanto utili da considerare per la questione; provvisoria, perché data la natura osservativo-descrittiva della ricerca, indagini future potranno facilmente approfondire i temi affrontati magari mettendo in evidenza incongruità e divergenze rispetto a quanto affermato nelle pagine che seguono. Nondimeno, lo sforzo fatto in questo contributo è a nostro modo di vedere, rilevante, poiché si è cercato di affrontare

un tema sensibile quale il benessere lavorativo all'interno della categoria professionale di frontline impiegata nel settore alberghiero che se ha ricevuto molta attenzione da parte della letteratura scientifica internazionale, scarsa o quasi nulla invece ne ha avuto nel contesto italiano. A questo vuoto dunque abbiamo cercato di dare un contenuto attraverso un contributo empirico riguardante alcune strutture alberghiere presenti sul territorio siciliano.

Nel primo capitolo abbiamo descritto le caratteristiche delle aziende dei servizi, ritenendo che gli elementi strutturali e culturali caratterizzanti queste imprese possono essere ricondotte alla definizione di *cultura organizzativa di servizio*: una cultura organizzativa, caratterizzata dalle ambiguità dell' "essere al servizio di", che spesso rischia di tradursi nel "essere servo di"; dall'estenuante lavoro di mostrarsi cortesi e gentili quando non è possibile mostrare le vere emozioni (*emozional labour*); dal rischio di dover fronteggiare e subire l'ideologia della "sovranità del cliente", spesso anche foriera e giustificatrice di violenze sul personale di servizio. Nella seconda parte dello stesso capitolo, abbiamo dato rilievo alle specificità delle imprese di servizio alberghiere, descrivendo tutti gli elementi che possono incidere sul benessere di questi lavoratori.

Alla definizione di stress è dedicato il secondo capitolo, in cui, attraverso una rassegna della letteratura internazionale specifica sul campo dell'industria dell'ospitalità, vengono messe in evidenza e definiti i modelli usati e i costrutti maggiormente indagati.

A partire dunque dai costrutti di Stress legato al ruolo lavorativo, Burnout, Soddisfazione lavorativa e intenzione di lasciare il lavoro, è stata condotta la ricerca di natura descrittivo-esplorativa, presentata nel terzo capitolo, in cui vengono messe in evidenza varie criticità metodologiche di studi precedenti e il tentativo di superarne alcune nella nostra indagine.

Nel quarto capitolo vengono descritti e commentati i risultati della ricerca, mettendo anche in risalto i limiti delle scelte metodologiche utilizzate e dei dati ottenuti

Nelle conclusioni abbiamo infine provato a indicare alcune pratiche di gestione "virtuose", utili al miglioramento e al mantenimento di un clima lavorativo fondato sul benessere degli individui che 'abitano' l'organizzazione.

1. L'INDUSTRIA DELL'OSPITALITA' E LA CULTURA DI SERVIZIO NELLE ORGANIZZAZIONI

In questo primo capitolo ci occuperemo di delineare e introdurre gli aspetti più salienti caratterizzanti la cultura di servizio nelle organizzazioni e lo faremo dapprima evidenziando gli aspetti comuni a tutte le imprese e le organizzazioni di servizio (siano esse pubbliche e private) e poi entrando nel dettaglio delle specificità relative all'industria dell'ospitalità. L'idea di base è che le organizzazioni di servizio/prodotti, siano esse pubbliche o private, vivono all'interno di una cultura lavorativa specifica che chiameremo appunto cultura di servizio, che caratterizza in maniera unica il vissuto dei lavoratori all'interno di esse e che non può non essere preso in considerazione nel momento in cui bisogna considerare le cause o i fattori che determinano disagio o malessere all'interno dei contesti organizzativi. Vedremo che questo è tanto più vero e assume aspetti ancora più specifici all'interno dei contesti organizzativi legati all'industria dell'ospitalità e del turismo.

1.1. Definizione e caratteristiche salienti delle aziende di servizio

Con il termine “servizi”, oggi s'intende una realtà complessa, variegata, articolata in molti modi anche differenti tra loro. Si usa la parola per riferirsi ai servizi pubblici (la scuola, la sanità, le poste e i treni, etc.) e a quelli privati (gli alberghi, il turismo e i viaggi, la distribuzione commerciale, l'informazione, etc.); inoltre è usata per indicare i servizi alle persone (le cure del corpo, ad esempio) e quelli alle organizzazioni (la consulenza direzionale, ad esempio).

Che cosa accomuna, dunque, andando oltre le varie classificazioni e tipologie, attività intrinsecamente difformi tra loro? Il servizio, secondo Negro (2003) è definibile come «[...] il processo d'interscambio finalizzato alla soluzione di problemi, alla soddisfazione dei bisogni e dei desideri di persone singole o collettive e imprese che si attua mediante il trasferimento reciproco di informazioni, conoscenza, abilità, lavoro, appartenenza, sicurezza o la disponibilità ad usare individualmente e temporaneamente beni/strumenti o il trasferimento di risorse naturali» (*ivi*, p. 40). Maeran (2004) considera il servizio

come uno strumento di *problem solving* e lo definisce «[...] [il] risultato di una sequenza ordinata di attività quali: a) rilevazione dei bisogni/desideri del cliente (espressi e latenti); b) definizione del target di valore dei servizi (rapporto tra prestazioni globali offerte e prezzo richiesto); c) definizione e allocazione delle risorse umane, finanziarie e strumentali; d) progettazione qualitativa e quantitativa del sistema di erogazione del servizio (strutture, procedure, ambienti); e) erogazione dei prodotti/servizi; f) rilevazione del grado di soddisfazione del cliente» (*ivi*: p. 78).

Tra tanti studiosi che si sono occupati dell'argomento, Kotler (1986) ha indicato alcune caratteristiche di differenziazione dei servizi dai prodotti manifatturieri come, ad esempio, la non esistenza prima dell'acquisto e la simultaneità dei processi di produzione e consumo; l'impossibilità d'immagazzinamento, il diretto coinvolgimento del cliente nella fase di produzione, l'intangibilità, la mobilità del sistema di erogazione, e così via.

Molti altri autori in realtà discutono sulla limitatezza denotativa del termine servizio: Capranico afferma (1992) che alcuni studiosi arrivano perfino a supportare l'idea d'inutilità nel distinguere i settori di attività economica a indirizzo produttivo da quelli ad indirizzo di servizio, poiché anche i beni valgono nella misura in cui fanno servizio. Spaltro (2002) su questa distinzione tra prodotto e servizio, fa un ragionamento diverso: «Oggi, lo sviluppo della società del benessere è [...] fortemente condizionato da due dimensioni organizzative principali, quella privata del tandem cliente/prodotto, e quella pubblica del tandem utente/servizio. *In realtà, non esiste nessuna organizzazione e nessuna istituzione allo stato puro. Tutte sono un misto di clienti e utenti, di prodotti e di servizi [...].* Pubblico e privato sono, infatti, due aspetti della stessa funzione, che è quella del benessere soggettivo, sia che il soggetto sia considerato cliente, sia che sia considerato utente» (*ivi*: p. 143; corsivo nostro).

Andando oltre queste difficoltà nel differenziare l'idea di servizio da quella di prodotto, esiste, tuttavia, una serie di aspetti che le distinguono nettamente (Maeran, 2004):

– La *contemporaneità* tra produzione e consumo: il servizio è consumato nel momento stesso in cui viene prodotto mentre per i beni materiali questi momenti sono distinti;

– L'*intangibilità*, caratteristica principale del servizio;

– L'impossibilità di brevettare i servizi o inventariarne gli output;

– Dipendenza tra servizi, erogazione e cicli economici;

– Una delle principali caratteristiche delle aziende di servizio e decisivi per il loro successo è il *frontline organizzativo*, connotato come dice Capranico (1992) anche come *front-end* ovvero «[...] quella parte dell'organizzazione [...] che viene a contatto, attraverso personale addetto al rapporto con la clientela, con l'esterno dell'organizzazione, con l'utente» (*ivi*: p. 12). Un'azienda di servizi, è intrinsecamente *customer-oriented*: questa è sicuramente un'affermazione valida per qualunque azienda che voglia essere competitiva e raggiungere e/o mantenere un certo successo all'interno dei propri contesti di mercato. Ma l'organizzazione che eroga e produce servizi, considera come centrale il rapporto tra produttore e consumatore ed è costretta a modellarsi in modo tale da trovare le soluzioni migliori ai problemi posti dai clienti che interagiscono fortemente con lei;

– In un'organizzazione di servizi, dunque, *la produzione finisce per coincidere con il marketing*, declinandosi come bisogno di forte integrazione tra marketing, personale ed esercizio del servizio stesso (*ibidem*): obiettivo del marketing di servizio è di rendere visibile e tangibile i vantaggi immateriali legati al consumo del servizio.

Secondo Negro (2003), le caratteristiche principali dei servizi sono cinque:

1. *standardizzazione limitata*: solo alcuni elementi sono misurabili o definibili in termini di comportamento atteso;

2. *contestualità*: produzione ed erogazione avvengono contemporaneamente, un servizio non può essere immagazzinato; si parla per questo motivo non di *tempo di vita* come per il prodotto, ma di *tempo di erogazione*;

3. *eterogeneità*: il servizio è influenzato dalla soggettività degli attori che interagiscono tra loro;

4. *affidabilità delle risorse umane*: elemento imprescindibile per la riduzione del costo di una qualità limitata;

5. *presenza del disservizio*: le cause possono variare dall'errore umano al comportamento del personale, allo spreco di tempo, etc. Ciò che conta è che il disservizio sia tempestivamente recuperato in maniera tale che il cliente percepisca che l'organizzazione stia intervenendo con tutti i mezzi per risolvere il suo problema.

Anche Leonardi (1998) individua quattro principi base caratteristici dei servizi:

1. il destinatario del servizio è anche *co-produttore* dello stesso. Come sostiene anche Norman (1992) le organizzazioni di servizio devono considerare il consumatore come parte della propria forza lavoro: in altre parole, il cliente partecipa alla produzione del servizio e al suo consumo, è, nella definizione data da Toffler (1980), un *prosumer*;

2. il servizio può essere valutato solo da chi ne usufruisce: per fare ciò è necessario indagare quanto i bisogni e i desideri dei clienti siano stati soddisfatti;

3. la componente umana è un aspetto importante quanto quella tecnica: l'interfaccia con l'utente, il rispetto dei tempi, la cortesia, l'affidabilità, valorizzano il servizio offerto;

4. la comunicazione deve essere sempre al massimo di efficienza al fine di evitare il disservizio che non è un problema in sé, ma che può diventarlo se non si è in grado di gestirlo.

Altro segno distintivo delle aziende di servizio è che la ricerca dell'utile non si limita alla produzione di valore economico e dunque a operazioni che vedono l'organizzazione centrata in maniera riduttiva solamente sull'asse dei costi e dei ricavi: le aziende dei servizi producono un doppio e contemporaneo valore, quello economico e quello della *visibilità sociale* (Barassi, 1988). Inoltre le organizzazioni di servizio sono caratterizzate dalla specificità dei processi di pianificazione aziendali per i quali sono utilizzati modelli *aperti e permeabili ai fattori qualitativi*: ci riferiamo, tra gli altri, ad aspetti riguardanti le risorse umane dell'azienda e ai processi attraverso i quali la visibilità dell'azienda migliora la propria immagine interna ed esterna e incrementa la legittimazione della propria esistenza sociale. Detto semplicemente, la maggior parte delle aziende di servizi raggiunge rilevanti livelli di successo insistendo sull'attenzione alle risorse interne

e sulla considerazione della clientela intesa come risorsa non unicamente esterna al sistema (*ibidem*): l'importanza di considerare, per le imprese di servizio, non solo il cliente esterno, ma anche il dipendente inteso come *cliente interno* (Autieri, 2001).

Capranico (1992), citando Iacci e Coletti (1990), sostiene che queste attività si riferiscano a strategie di *marketing interno*, espressione con la quale si intendono «[...] quelle azioni direzionali mirate a “vendere” ai collaboratori dell'organizzazione il posto di lavoro, inteso, in analogia con il marketing esterno, come un bene che il collaboratore “consuma”; [...] in questa attività di “marketing interno” sono fondamentali gli investimenti in formazione del personale e in comunicazione interna. *Questo impegno è specifico nelle aziende di servizi, stante la loro accentuata interattività con l'esterno e la relativamente bassa possibilità di controllare i numerosissimi contatti con la clientela utilizzando metodi ispirati al “controllo qualità” tipico della produzione*» (*ivi*: p. 13; corsivo nostro).

L'aspetto riguardante il “problema qualità” dunque non riguarda solo l'ambito produttivo e commerciale dove pure è stato originariamente progettato: si pensi ad esempio al settore manifatturiero dove le prime definizioni di qualità concernevano l'assenza di difetti e la conformità al campione di riferimento, anche se chiaramente questi primi contributi sono propri di un approccio al cui interno la qualità è intesa come controllo ispettivo del prodotto finale. Oggi questa prospettiva si è andata allargando includendo un'attenzione anche nei confronti del controllo dei processi di produzione e al miglioramento continuo della qualità, aspetti questi che caratterizzano l'orientamento TQM (*Total Quality Management*) (Sciuto, Cascio, 2008)

Quest'attenzione per la qualità interna all'azienda e la conseguente qualità erogata e percepita al suo esterno, ha dunque coinvolto, in un periodo relativamente recente, anche le imprese di servizi. In questo settore la riflessione sulla qualità ha ovviamente portato alla definizione di teorie, modelli e strumenti che tengono conto della specificità del prodotto servizio rispetto ad altre categorie: è chiaro che per chi acquista o sfrutta un bene, esprimere un giudizio sulla sua qualità è molto più semplice ed immediato rispetto a farlo in relazione ad un servizio che gli è stato prestato.

L'altra faccia della valutazione della qualità erogata ma soprattutto percepita dal cliente/utente riguarda il controllo della *soddisfazione della clientela*, che dunque risulta essere elemento centrale delle aziende che ottengono successo erogando servizi: «Molti insistono sull'esigenza, specifica, stante la minore costanza e la maggiore innovatività dei servizi, di continui *sondaggi di opinione* che il cliente ha della qualità dei servizi, di un continuo *monitoraggio* delle reazioni dei clienti ai servizi offerti» (Capranico, 1992: p. 13).

L'interesse sempre più elevato nei confronti della *customer satisfaction* per le imprese dei servizi è dovuto anche ad un accrescimento costante della liberalizzazione dei mercati e al costante aumento della concorrenza che, inesorabilmente, ha facilitato il *turn over* dei clienti anche in quei settori, come quello bancario o assicurativo, dove fino a qualche anno fa la fedeltà dei clienti era molto elevata. Dunque «le ricerche e la valutazione sulla soddisfazione dei clienti hanno assunto un ruolo sempre più centrale e strategico nelle società di servizi, nella convinzione che sia molto meno costoso conservare un cliente che conquistarne uno nuovo» (Ravasio, 2008: p. 386).

L'attenzione rivolta agli studi e alla valutazione della soddisfazione della clientela, non riguarda, non può riguardare, solo il cliente finale: la ricerca di mercato, le strategie di marketing, come quelle che abbiamo chiamato di *marketing interno*, sono chiamate a valutare e misurare, oltre alla soddisfazione del cliente esterno nei confronti dei servizi dell'azienda, anche la soddisfazione del cliente interno nei confronti dei servizi interni all'azienda (Capranico, 1992).

L'importanza della soddisfazione dei clienti interni è chiaramente evidenziata in letteratura (Hauser *et al.*, 1996; Paraskevas, 2001; Pfau *et al.*, 1991), così come l'utilità di misurare questa soddisfazione, per valutare la qualità dei servizi che vengono erogati all'interno dell'azienda (Bruhn, 2003; Farner *et al.*, 2001; Gilbert, 2000; Johnston, 2008; Jones, 1996; Kang *et al.*, 2002; Kuei, 1999; Reynoso *et al.*, 1995).

In definitiva «[...] in molte aziende e soprattutto in quelle caratterizzate da un'organizzazione complessa resa necessaria dalle dimensioni, *la qualità del servizio (o prodotto) erogato al Cliente finale deriva in parte dalla qualità dei servizi interni*» (Ravasio, 2008: p. 387; corsivo nostro).

Qualità e *customer satisfaction* sono diventati due imperativi all'interno delle aziende di servizio, anche se la promozione della qualità in questi settori, in molti casi, si è incentrata solo su obiettivi di rendimento, trasformandosi, come afferma Kaneklin (2000) in un «aziendalismo universale governato dalle leggi del profitto e del mercato. [...] [ciò ha confuso] il *sensu del servizio*, come prodotto che *necessariamente si genera e si consuma entro la relazione con un utente concreto*» (ivi: p. 30-31; corsivo nostro). Il ragionamento di Kaneklin non è cosa da poco: il servizio, sia esso pubblico o privato, sia esso inteso come prodotto o come atto puro, non può esimersi dall'essere valutato se non all'interno di un'ottica di *relazionalità*. Dunque anche l'idea di *qualità* acquista pieno significato quando è intesa come la finalità di una strategia gestionale centrata sull'ascolto relazionale con il cliente, sia esterno che interno.

Centrare l'idea di servizio sul concetto di relazionalità significa parlare di due aspetti che saranno al centro della nostra attenzione da qui in avanti: La specifica cultura organizzativa che viene a caratterizzare le imprese dei servizi, chiamata appunto *cultura di servizio*, e la conseguente soddisfazione lavorativa di chi vive all'interno di tale cultura. Va rilevato che il costrutto di soddisfazione del cliente interno e dunque dei servizi interni all'azienda ha alcune similitudini con quello di *employee satisfaction*, con la quale, però, secondo Ravasio (2008), non va confusa: «[...] mentre la prima si occupa della soddisfazione di alcune unità interne nei confronti dei servizi forniti da altre unità interne, la seconda verte sulla soddisfazione del personale nei confronti dell'Azienda di appartenenza e della propria condizione lavorativa. La prima si occupa di processi di erogazione di servizi interni, mentre la seconda di tematiche tipiche delle risorse umane: i valori dell'Azienda, le condizioni retributive, i processi di carriera, l'ambiente di lavoro, il rapporto con i colleghi, etc.» (ivi: pp. 388-389).

Poiché i valori, l'ambiente lavorativo, il rapporto con i colleghi e con i superiori, etc., hanno a che fare con le relazioni che si instaurano all'interno di un ambiente di lavoro, è chiaro che queste interazioni valori e regole, sedimentandosi, determinano ciò che in letteratura viene chiamato clima o cultura organizzativa (Benozzo, Piccardo, 2009; Bolognini, 2006; Kuslivan *et al.*, 2010; Spaltro, Piscicelli, 2002).

Cultura e clima organizzativo sono due costrutti con i quali si è cercato di spiegare le attitudini, i comportamenti, le prestazioni e l'efficacia organizzativa (Kuslivan, 2010). Tuttavia, la distinzione tra i due termini non è né ovvio, né chiaramente delimitato. I due concetti, per quanto molto utilizzati nell'indicare aspetti della realtà organizzativa, hanno una particolarità: sono concetti aperti, data l'ampia gamma di significati che possono assumere. Secondo Bolognini (2006) in epoca recente, tende ad affermarsi l'idea di considerare questi due concetti quasi come sinonimi, mentre sin dalla loro nascita, è sempre stato forte il dibattito circa le differenze e la difficoltà ad accordarsi su un significato simile. Alla fine degli anni Settanta, la nascita del concetto di cultura organizzativa si rese necessaria per l'esigenza di superare le difficoltà in cui si stava dibattendo la letteratura sul clima, difficoltà concentrate più sul metodo che sull'oggetto di studio: al metodo di analisi basato sulla raccolta dei dati mediante questionari e sulla loro elaborazione statistica, con l'introduzione del concetto di cultura venne opposto un metodo che traeva la sua ispirazione dagli studi antropologici ed etnografici, come l'osservazione partecipante, l'intervista a testimoni chiave, l'interpretazione dei simboli, etc. e così via. In realtà questa contrapposizione metodologica non durò a lungo, basti pensare allo studio di Hofstede *et al.* (1990) che affrontava la questione della cultura organizzativa in termini quantitativi.

Al di là del dibattito sui metodi di ricerca più opportuni per osservare i comportamenti organizzativi e i concetti più chiari per definirli, la cultura organizzativa può essere genericamente definita come l'intima struttura dei membri di un'organizzazione fatta di valori condivisi, attitudini, credenze, assunti, che influenza non solo il comportamento dei membri, ma anche il sistema di cui si fa parte (Ferri *et al.*, 1998). Il clima organizzativo è invece visto come relativamente evanescente: in generale lo si intende sia come il livello superficiale della manifestazione della cultura organizzativa (Schein, 1990) sia come una caratteristica della cultura piuttosto che un suo sostituto (Poole, 1985).

Dunque il costrutto di cultura acquista un ruolo centrale secondo questa prospettiva: non è né variabile dipendente interna all'organizzazione, né variabile indipendente esterna all'organizzazione; essa, intesa come *metafora di base* (Smircich, 1983) coincide con l'organizzazione. L'organizzazione dunque non

possiede o *ha* una cultura: l'organizzazione è cultura «[...] che si esprime nel modo di interagire dei suoi membri, nel tessuto delle decisioni che sono prese e delle azioni intraprese nella quotidianità della vita organizzativa. La cultura, in quanto metafora fondamentale, è assimilabile a una cornice di significati in grado di dare senso a ciò che accade nelle organizzazioni» (Benozzo, Piccardo, 2009: p. 82).

Fra le definizioni date dagli studiosi di cultura organizzativa, quella di Pettigrew (1979; tr. it. p. 58) è una delle più note: «La cultura è il sistema di significati pubblicamente e collettivamente accettati, operante per un gruppo determinato in un momento determinato». Un sistema di significati dunque guida e orienta il giudizio e l'azione dei membri di quel gruppo, è un «[...] ancoraggio, un punto d'appoggio [...] a partire dal quale è possibile prefigurare l'azione, ottenere orientamento e guida per inoltrarsi [...] nel territorio organizzativo, senza timore di perdersi e di dover costantemente interrogarsi sulla correttezza delle risposte agli innumerevoli problemi che si presentano quotidianamente» (Piccardo, 1992: p. 107). La cultura però come sostiene Bolognini (2006) non è solo conoscenza razionale, ma è anche *pensiero emotivo*. La cultura genera due tipi di modelli: a) cognitivi che permettono la categorizzazione e l'interpretazione di ciò che accade in un'organizzazione; b) emotivi e affettivi (Benozzo, Piccardo, 2009). Una cultura organizzativa racchiude in sé un sistema di significati non solo tecnico-scientifici e linguistici, ma anche emotivi, che hanno a che fare cioè con un sistema di valori profondi (*core values*), con un senso di appartenenza che dà identità e che determina l'accettazione chi sta dentro quel sistema valoriale (*ingroup*) e chi fuori (*outgroup*).

Dire che la cultura organizzativa consiste di valori condivisi dalle persone che appartengono ad una organizzazione, è, però, un'espressione in parte superficiale: non è sufficiente dichiarare dei principi e affermare di aderire a questi valori per far sì che si costruisca un vero tessuto culturale. Argyris, a tal proposito, ha insistito sulla differenza fra *valori dichiarati* ovvero quelli formalmente apprezzati nella società in cui si vive e di cui nessuno negherebbe l'importanza, e *valori effettivamente accettati* come base del proprio agire. Quest'argomento è stato chiarito molto bene da Schein (1984, 1985), secondo il

quale i valori sono solo una delle diverse manifestazioni della cultura di un'organizzazione. Per questo studioso, uno dei massimi esperti di cultura d'impresa, la cultura organizzativa è «[...] l'insieme di assunti di base inventati, scoperti e sviluppati da un gruppo determinato quando impara ad affrontare i propri problemi di adattamento con il mondo esterno e di integrazione al suo interno, che si è rivelato così funzionale da essere considerato valido e, quindi, da essere indicato a quanti entrano nell'organizzazione come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi» (Schein, 1985: p. 35).

La cultura organizzativa per Schein si stratifica su almeno tre diversi livelli di profondità: da quello più visibile e superficiale degli “artefatti”, a quello intermedio dei “valori dichiarati” fino al livello più profondo e nascosto, quello degli “assunti taciti condivisi”. Per capire *in profondità* un'organizzazione non basta soffermarsi sugli aspetti linguistici, fisici, ambientali, tecnologici, sui valori dichiarati, ect, ma bisogna andare alle radici, a questi assunti fondamentali impliciti e condivisi che sono sempre valori e credenze assunte dai membri dell'organizzazione, ma che hanno la caratteristica di essere *inconsce, poiché date per scontate, e dunque indiscutibili*, vere, e che orientano le interpretazioni del mondo circostante: «Sono modi di vedere le cose in base a criteri generali di giudizio, che si sono rivelati efficaci per risolvere i giudizi del gruppo di persone che hanno dato vita all'organizzazione e sono ormai diventati patrimonio comune, come una seconda pelle, così connaturata fra i membri del gruppo che non ne sono neppure consapevoli» (Bolognini, 2006: p. 74).

Nel contesto delle aziende di servizio e in particolare nell'industria dell'ospitalità e del turismo si parla di una specifica configurazione culturale definita “cultura di servizio” o “clima di servizio” (Kusluvan *et al.*, 2010). Vediamo nel dettaglio cosa si intende con questi termini e quali sono gli assunti di base impliciti che solitamente caratterizzano e permeano questo tipo di cultura.

1.1.1. La cultura del servizio e la sovranità del cliente

Gronroos (1990) definisce la cultura di servizio come un contesto in cui esiste un'attenzione particolare per il buon servizio, e dove offrire un buon

servizio ai clienti interni e, di conseguenza, a quelli esterni è considerato il normale stile di vita da seguire e una delle più importanti regole per tutti¹.

La spiegazione più rilevante del successo di alcune imprese di servizio sembra essere dunque la presenza di una forte *cultura organizzativa di servizio*: essa deve essere centrale sia nelle analisi e nelle scelte manageriali, sia nel comportamento di tutto il personale: dunque essere presente e operante in tutta l'organizzazione e non valere solo per i comportamenti del personale di *front line*.

La centralità della cultura di servizio apre ad una serie di questioni concettuali su cui dover discutere prima di andare avanti. Innanzi tutto è fondamentale, riprendendo la definizione di Schein (1985), che i valori condivisi all'interno di una cultura di servizio siano realmente tali e non semplicemente imposti dall'esterno, magari attraverso logiche di importazione di modelli e metodi d'impresa da altri contesti e culture: come ricorda Capranico «[...] la cultura d'impresa *tout court* è fortemente collegata al territorio per ciò che attiene al comportamento lavorativo delle persone che in quel territorio vivono» (1992, p. 15). Lo stesso vale dal punto di vista del cliente: anch'esso determinerà la cultura di servizio dell'azienda attraverso il bagaglio di valori, aspettative, credenze, in una parola, della propria cultura locale. Dunque ad una specifica cultura di servizio da parte di un'azienda, corrisponde, dalla parte del cliente, una specifica *cultura d'uso* di tale servizio (*ibidem*).

Sembra chiaro dunque come sia importante intendersi sul significato e sull'uso delle parole per capire quanto i valori e le aspettative che esse veicolano siano realmente condivise dagli attori presenti all'interno della vita organizzativa dei servizi, siano essi i dipendenti che vi lavorano o i clienti. Per capire appieno il significato di cultura di servizio, bisogna partire del significato etimologico della parola *servizio* che affonda le sue origini nella parola *servo*. A questo termine, che rimanda ad una condizione oggi non più socialmente accettata (almeno formalmente), si collega anche la parola ancor più forte *schiavo* caratterizzata nel suo significato dall'idea di *dipendenza e subalternità*. Mentre è scomparso il ruolo sociale del servo, nella società contemporanea è aumentato tuttavia il *desiderio* e

¹ «a culture where an appreciation for good service exist, and where living good service to internal and, ultimately, external customers is considered a natural way of life and one of the most important norms by everyone» (Gronroos, 1990: p. 244)

il piacere di essere serviti, facilmente dimostrabile dall'aumento sempre maggiore di domanda di servizi, compresi quelli di lusso. Il piacere di essere serviti rimanda al desiderio di sentirsi "signori" oltre che a quello di essere sollevati da una fatica: così l'obiettivo di chi presta un servizio può essere quello di far sì che un cliente si senta un *signore* o *padrone*. Il termine *servo* però non rimanda solo ad una condizione di *sottomissione* ma anche a quella più dignitosa di *agevolare un uso diminuendo la fatica*: dunque sintetizzando potremmo dire che il termine *servo* e *servire* riguardano la capacità di *rendere agevole*, di *aiutare*, di *diminuire lo sforzo e la fatica*, di *essere utile, giovare*; il significato negativo di *sottomesso*, *subalterno*, *dependente* si condensa dunque nel termine *schiaivo*. Questa contrapposizione tra *servo* e *schiaivo* si ripresenta nel confronto tra *signore* e *padrone*: *signore* rimanda alla radice *sene* ovvero anziano e dunque ha a che fare con aspetti di involuzione e decadenza ma anche di rispetto e reverenza; mentre *padrone*, dalla stessa radice di *padre*, rimanda al potere di vita e di morte sulla persona che da lui dipende, ovvero lo *schiaivo*. Altra utile distinzione nell'uso dei termini riguarda la contrapposizione tra l'essere *asserviti* che rimanda ancora una volta all'idea di sottomissione, e l'essere *al servizio*, espressione con connotazioni semantiche meno umilianti; altra differenziazione va fatta tra il termine *servizievole*, ovvero disponibile ad aiutare, e *servile* usato con tono dispregiativo.

Capranico (1992) ripercorrendo le origini e lo sviluppo del termine, giunge a utili conclusioni che chiariscono ulteriormente le possibili conflittualità insite nella cultura di servizio: «*Il paradigma del servizio-servus fu la base, alle origini, di un modello che aveva al suo centro l'essere asserviti. Ben altra declinazione compie il motivo originario quando il modello diviene servire ed essere al servizio. Rimane l'obiettivo del servire, contenuto ed esaltato dal motivo del servizio-servus, ma la sopravvenuta presenza dei contratti e della professionalità ampliano la discrezionalità di chi esegue oggi quell'antico motivo culturale. Una discrezionalità che può giungere al diniego e al rifiuto, detto però, all'interno del tema primigenio, con un'espressione del tipo: "Mi spiace, in questo non posso servirLa". [...] La servitù confinata, volontaria e gradevole supera, inglobandone alcuni aspetti, il motivo filogenetico del servus, sfociando nel modello attuale del servizio: "Sto servendo certo, sono al servizio, i miei obiettivi sono subalterni a*

quelli del mio cliente. Ma lo decido io, è nel mio ruolo, è nella mia professionalità, governo di concerto con il mio cliente – o datore di lavoro – i confini del servire. Molte buone ragioni presiedono al fatto che da questa subalternità traggio una reale soddisfazione”» (1992, p. 98-99; corsivo nel testo).

In questo caso, la possibile conflittualità nasce dal confronto-scontro tra visioni di servizio diverse tra loro: l'idea di servizio di un impiegato potrà essere diversa da quella di un dirigente o da quella di un altro collega o ancora da quella di un cliente. Per questo motivo, è indispensabile, affinché si costituisca un sistema di significati condiviso, mettere in contatto e confrontare la nostra cultura di servizio con quella degli altri: confrontare l'idea di servizio del produttore con quella del consumatore, del management, del personale *front line*, del consulente, etc. Per fare ciò è necessario accettare il fatto che i nostri modi, le nostre consuetudini sono potenzialmente arbitrari. Per un'organizzazione, lavorare sul significato condiviso del termine “servizio” significa inoltre, oltre a creare una cultura comune, saper gestire il disservizio, il malumore e le lamentele, spesso originate proprio dallo scontro di aspettative e idee di servizio diverse. Questo può avvenire, ad esempio, quando il cliente è vissuto come troppo prepotente perché la sua richiesta di essere servito supera «[...] *il limite*, culturalmente, consensualmente e contrattualmente stabilito *della condizione di subalternità*. Se il limite non è interiorizzato e accettato in modo univoco dalla coppia interagente, può essere infranto creando conflittualità: ciò accade quando il cliente ha idee diverse dall'operatore sui *confini* del servizio e pretende più di quanto l'operatore pensi sia lecito dargli. Meno frequente, anche se possibile, è l'opposto, configurabile come “eccesso di zelo”: quando l'operatore è preso dal desiderio intenso di servire, magari per trarne inconscia soddisfazione» (*ivi*: p. 27).

Nonostante la regolazione del potere e la contrattualizzazione formale all'interno del rapporto operatore *front line* e cliente, è indiscutibile che anche nei moderni e attuali servizi, *il prestatore* del servizio viva una subalternità dei propri bisogni e desideri nei confronti di quelli dell'*utente* del servizio: tale condizione è indubbiamente espressa negli slogan come “da noi il cliente è il padrone”, “chi comanda nella nostra azienda è il cliente”, “il cliente ha sempre ragione” e così via.

Korczynski (2005) a tal proposito ha coniato l'espressione *sovranità del cliente*: in un'era di "capitalismo del consumatore" (Miles, 1998) si è verificato un trasferimento di potere e autorità dal produttore al consumatore (Abercrombie, 1991). Lo Stato, ad esempio, si è trasformato da ente regolatore della politica economica e datore di lavoro, a garante della bassa inflazione per supportare l'ascesa dei consumi e fornitore di servizi-modello (Korczynski, Bishop, 2008). Sostenere l'idea di un'ascesa del consumatore come figura di autorità significa affermare il principio di *sovranità del cliente*: tale concetto potrebbe avere importanti conseguenze organizzative, anche nel senso che potrebbe costituire un'ideologia giustificatrice di violenze e abusi commessi dai clienti nei confronti degli operatori *front line* (*ibidem*). L'ideologia, aspetto insito nella cultura di un contesto sociale e/o organizzativo, ha, come gli assunti taciti condivisi di Schein, una valenza inconscia fortemente normativa e prescrittiva di comportamenti leciti o inadeguati: in questo caso, l'ideologia della sovranità del cliente legittima, e contemporaneamente tiene nascosti, i possibili abusi e violenze perpetrati dai clienti sul personale frontline.

Tabella 1.1. Ruoli delle ideologie che supportano gli abusi e le violenze perpetrate dai clienti sugli operatori di frontline (adattato da Korczynski, Bishop, 2008)

	Abusi e violenze perpetrati dai clienti sul personale frontline
Ideologia giustificatrice	Sovranità del cliente
Implicazioni dell'ideologia per i perpetratori della violenza	I miti della sovranità del cliente incantano i clienti, ma la conseguente delusione può innescare la violenza L'abuso sul personale di frontline si considera legittimo
Implicazioni dell'ideologia per le vittime della violenza	Tendenza delle vittime a sentirsi colpevoli
Implicazioni dell'ideologia per le azioni di management	La pratica del management risente dell'asimmetria insita nel concetto di sovranità del cliente Abusi routinari e molestie non inducono alcuna azione Si agisce solo nei casi più eclatanti
Risultati	Gli abusi e le violenze si considerano normali

Quello che oggi accade in un'economia dei servizi sempre più globalizzata e competitiva è che un numero crescente di organizzazioni offrono *il mito incantatore della sovranità del cliente* (Korczynski, 2005), ovvero si cerca sempre più frequentemente di convincere i clienti di essere *sovrani* sia in termini di autonomia sia in termini di supremazia su coloro che li servono: «Nei palazzi del consumo, il cliente, cui ci si rivolge con il deferente appellativo di *signore* o *signora*, miticamente diventa il sovrano» (Korczynski, Bishop, 2008; tr. it. 2009, p. 107).

Le imprese di servizi cercano dunque di attirare i clienti seducendoli attraverso la sensazione di comandare ma contemporaneamente tentano di controllarne i comportamenti senza che essi ne siano consapevoli. Data l'intrinseca fragilità del consumo (Edwards, 2000), è possibile che questo delicato equilibrio tra potere apparente e controllo latente, conduca il cliente a passare rapidamente da uno stato di fascinazione ad uno di disillusione. Proprio nel passaggio dalla fascinazione alla disillusione si ravvisa la causa all'origine della violenza dei consumatori sugli operatori frontline: piuttosto che prendersela con la struttura organizzativa, con la situazione sociale complessiva, i clienti frustrati riversano la propria rabbia con l'operatore che sta loro di fronte, legittimati dal principio di sovranità del cliente. Tale ideologia, oltre che albergare nell'immaginario del cliente, può far parte anche della cultura dell'impiegato frontline, inducendolo a sentirsi colpevole, pur essendo in realtà vittima. Anche le azioni di management possono essere influenzate da tale ideologia, arrivando a sottovalutare il comportamento abusivo dei clienti nei confronti del personale frontline: gli abusi, cui si accompagna talora anche la violenza (Bishop, Korczynski, Cohen, 2005) non suscita dunque nessuna azione da parte del management. Dato che questi abusi vengono normalizzati attraverso l'ideologia della sovranità del cliente, e dato che l'ideologia si trasmette attraverso il linguaggio, il modo per smascherare questo tipo di ideologia è proprio quello di dare il giusto nome alle cose: Bishop e Hoel (2006) ritengono sia importante rinominare con "bullismo del cliente" gli abusi e le violenze perpetrati dai clienti nei confronti degli operatori frontline.

Una cultura di servizio adeguata, che sappia superare ideologie perverse e conflittuali, non può prescindere dunque da un sistema di significati condiviso fondato su una chiara comunicazione tra le parti: «È compito specifico della cultura di servizio gestire e inventare modelli comunicativi autentici, anche se parziali, costruire interazioni franche, pur se limitate, confinate dal tempo e all'interno della professionalità» (Capranico, 1992: p. 157; corsivo nel testo).

Certamente, gestire relazioni autentiche confinate all'interno di regole procedurali ben definite e contrattualizzate non è semplice, proprio perché faticosa e complessa risulta la gestione emotiva all'interno di queste relazioni.

1.1.2. Il lavoro emotivo e le emozioni al lavoro

Come è stato detto, all'interno di una cultura di servizio, la gestione delle relazioni interpersonali con i clienti-utenti è considerato un lavoro a tutti gli effetti, spesso anche indubbiamente faticoso: l'attività di ascolto, l'uso di empatia, l'esser cortesi, la dedizione per il cliente unita alla sospensione dei propri bisogni-desideri, sono tutti comportamenti che implicano una certa fatica emotiva.

Hochschild (1983) ha definito questa componente dell'attività di servizio, come “lavoro emotivo” o “lavoro emozionale”: esso è definito come «lo sforzo, la pianificazione e il controllo necessari ad esprimere emozioni organizzativamente desiderate durante le transazioni interpersonali» (Morris, Feldman, 1996: p. 987; *traduzione nostra*) o «l'arte di dissimulare emozioni appropriate (cioè conformi al ruolo esibito)» (Ashforth, Humphrey, 1993: p. 90; *traduzione nostra*). All'interno delle organizzazioni di servizio è richiesto agli impiegati un continuo e sfibrante lavoro di facciata: non possono esibire le loro vere emozioni ma obbedire alle *regole dei sentimenti*. Il lavoro emotivo, pertanto, «è quello sforzo che gli individui sostengono per gestire la dissonanza tra i sentimenti più sinceri che provano e le emozioni lecite nei contesti organizzativi (Benozzo, Piccardo, 2009: p. XVIII).

Più recentemente, gli studiosi hanno notato che il lavoro emotivo si accompagna spesso ad un altro tipo di lavoro, denominato *lavoro estetico* definito come quell'insieme di capacità e attributi posseduti dai lavoratori all'ingresso del mondo del lavoro che fanno sì che *si presentino nel modo giusto* (Nickson,

Warhurst, Dutton, 2005): un esempio può essere la cortesia, elemento imprescindibile nelle aziende di servizio.

1.2. Le specificità del lavoro nelle aziende di servizio turistico

Quanto detto sulle aziende di servizio in generale, vale, forse in maniera ancora più specifica, per le organizzazioni che operano nel campo dell'ospitalità e del turismo. L'impresa turistica rappresenta un segmento importante del settore dei servizi. La caratteristica comune di questo settore oggi molto sviluppato e diversificato è la capacità di offrire un "pacchetto di servizi" che include sia beni fisici e beni intangibili espliciti, sia beni intangibili impliciti (Maeran, 2004).

Per comprendere appieno il significato di "pacchetto di servizi", ricorriamo al modello di prodotto/servizio di Smith (1994) risultante da un'interazione sinergica di cinque elementi. Questi elementi sono:

➤ PP (*Physical plant*), cioè gli impianti fisici come le risorse naturali, le infrastrutture, gli standard minimi che servono a costruire l'ambiente;

➤ S (*Service*): servizio inteso come aspetto tecnico, ovvero i compiti necessari per soddisfare i bisogni dei turisti (ad esempio le facilitazioni in hotel);

➤ H (*Hospitality*): l'ospitalità si riferisce invece al *modo* in cui il servizio è erogato e dunque va distinta dalla competenza tecnica del servizio;

➤ FC (*Freedom of choice*): la libertà di scelta riguarda la percezione del visitatore relativa al grado di scelta per essere soddisfatto;

➤ I (*Involvement*): il coinvolgimento infine si riferisce agli aspetti sottostanti al servizio, in altre parole il grado di partecipazione del cliente nella fruizione del bene turistico.

In questo modello, i beni fisici rientrano nell'area PP, i beni intangibili espliciti nell'area S, e infine i beni intangibili impliciti appartengono alle restanti aree H, FC ed I.

L'organizzazione turistica è *service oriented*, cioè orientata a fornire servizi per il benessere dei clienti, creando nuovi legami e relazioni sociali. I servizi hanno lo scopo di soddisfare i bisogni e i desideri dei clienti mediante l'interazione continua e reciproca tra l'organizzazione e il turista: il cliente/turista diviene attore sociale all'interno del contesto organizzativo, partecipando alla

costruzione dei legami sociali, indispensabili per l'erogazione e la fruizione dei servizi e dunque della soddisfazione dei bisogni (Maeran, 2004).

Il lavoro nei servizi turistici dunque è il risultato di un processo sociale, di interazioni tra produttori e consumatori e la qualità di questa interazione è parte integrante del servizio: per questo motivo i servizi turistici possono essere definiti ad alta intensità di rapporto con il cliente (Mars, Nicod, 1984; Urry, 1995) e come abbiamo già detto in precedenza, richiedono un intenso "lavoro emozionale" (Hochschild, 1983) cioè la capacità di stabilire una relazione emozionale tra l'impiegato che offre i servizi e il cliente.

In maniera analoga, le imprese turistiche possono essere definite come *personality intensity* secondo la definizione di Normann (1992): la qualità fornita al cliente dipende dal rendimento e dal carattere di persone che, indipendentemente dal fatto di disporre o meno di adeguate risorse e strutture, posseggono un elevato grado di discrezionalità per gestire problemi o situazioni specifiche o per influenzare le politiche gestionali dell'azienda. In sintesi, il rendimento del personale influisce direttamente sulla percezione della qualità sperimentata dai clienti e di conseguenza, sulla loro soddisfazione. Le organizzazioni turistiche devono fare in modo che il momento d'incontro tra il cliente e l'impiegato, produca un servizio il più possibile soddisfacente: questo incontro è chiamato da Normann (1987) *momento di verità* perché quello che avviene nell'interazione faccia a faccia tra i due non può più essere direttamente gestito dall'organizzazione: «Nelle interazioni interpersonali esiste una dinamica ben nota mediante la quale un'azione positiva crea reazioni positive, il che a sua volta conduce a sensazioni reciprocamente positive, il che a sua volta ancora porta ad una interazione reciprocamente positiva» (*ivi*: p. 22). Per questi motivi, dovrebbe essere data molta più responsabilità a chi produce realmente il servizio, cioè al personale di *frontline*, in maniera tale da poter rispondere in modo efficiente, veloce e cortese alle richieste dei clienti: «sono gli impiegati del *frontline* i responsabili dei momenti di verità e, pertanto, la loro motivazione [e il loro benessere] diviene fondamentale» (Maeran, 2004: p. 81).

1.2.1 Le matrici affettive del servizio turistico

Vogliamo qui aprire una digressione per decostruire e ricomporre un discorso scientifico anche attraverso metafore e suggestioni letterarie. Un racconto di Achille Campanile (1974), *lo sciatore* è un ottimo esempio per descrivere e comprendere la cultura di servizio, in particolare quella che riguarda le organizzazioni turistiche, con tutti gli aspetti problematici che essa racchiude.

Campanile, raccontando una gita in montagna, descrive ad un certo punto il suo arrivo in albergo. Riportiamo uno stralcio del racconto per analizzarne alcuni passaggi:

Subito i facchini ci vennero attorno a prendere i bagagli. Pareva che non s'aspettasse che noi. Il groviglio di sci fu mandato nei sotterranei dell'albergo, il che non mi dispiacque, e noi, sgranchendoci le gambe intorpidite dall'immobilità del viaggio, entrammo, un poco abbagliati dalla luce, nella stufa delle mille e mille finestre accese. [...] L'arrivo della carovana fu accompagnato dal confuso affaccendarsi di cameriere che correvano da una camera all'altra, impossibilitate a dar retta a tutti, intralciando il passo lento dei facchini che venivano su per il camminamento elicoidale coi bagagli in ispalla, mentre i nuovi arrivati sonavano campanelli per avere i loro e capitava qualche errore nelle consegne, e già le signore, tirati fuori gli abiti da sera, parlamentavano per farli stirare. Scaglionate lungo la salita, premendosi con le spalle alla parete per lasciarci passare, cameriere ci salutavano come se ci conoscessero e aspettassero proprio noi; mentre, almeno per quel che mi riguarda, era la prima volta che ci venivo. Incontratisi i miei sguardi con quelli di qualcuna d'esse, mi capitò di sentirmi un po' a disagio. Mi parvero persone serie e giudiziose, alle prese con un'invasione di pazzi che eravamo noi. Due umanità, pensavo; noi che venivamo qui a sciare, e questi. Altre volte m'era capitato di cogliere nello sguardo di qualche assonnato cameriere di un grande albergo, costretto a stare in piedi nel corridoio, mentre nei saloni si svolgeva una festa da ballo, mute frasi del genere di "se vi decideste ad andare a dormire!", e peggio. Del resto, se non si facessero balli, sarebbe per essi la disoccupazione e la miseria. Se non ci fossimo noi, se non facessimo queste cose, i camerieri e le cameriere starebbero peggio. Questo è il problema. Se non si va a ballare, i camerieri non guadagnano. [...] Comodo argomento. Comunque non vedo che cosa possa trattenere questi facchini e queste cameriere dall'odiarci. [...] E forse, in molti casi, soltanto la paura li trattiene dai troppo violenti sovvertimenti. Mi pareva che nel loro modo di guardarci ci fosse un po' di ostilità e quasi disprezzo. Ebbene, sappiamo che anche noi, nella stragrande maggioranza, lavoriamo e, in molti casi, serviamo qualcuno mordendo il freno; [...] Forse essi vorrebbero soltanto che le parti fossero invertite. [...] D'onde, forse, quell'ombra di risentimento che mi pareva scorgere in fondo ai loro sguardi, pur nel sorriso professionale dell'accoglienza. D'altronde, potrebb'esserci soltanto un'umanità che scia, senza un'altra umanità, che serve la prima? Forse. In questo caso ognuno dovrebbe servire da sé. Self-service. E tutti a fare altri lavori e non servire. Ma ci sono certi, forse, a cui piace servire negli alberghi; o che servono per poi far carriera e diventare direttori, o padroni d'albergo. E allora perché ci guardano male? Del resto, se non sentissero di guardarci così, non avrebbero forse lo stimolo a far carriera, a diventar padroni. (Campanile, 1974; cit. in Capranico, 1992: p.101-102)

In questo passaggio del racconto di Campanile vediamo molto aspetti che caratterizzano, come abbiamo detto, il lavoro dei servizi, e nello specifico, di quello turistico-alberghiero, nonché gli aspetti affettivo-emotivi di questo lavoro. Vediamo rappresentati, come analizza lo stesso Capranico (1992) le caratteristiche

della *dedizione* che il personale ha verso il cliente, nonché la *personalizzazione* e il *riconoscimento* (“cameriere ci salutavano come se ci conoscessero e aspettassero proprio noi”); nel momento in cui le cameriere si premono alla parete per fare passare gli ospiti, ecco che viene rappresentato *l’annullamento dei propri desideri e bisogni per anteporre quelli dei clienti*. Altro aspetto rilevante messo in evidenza nel racconto è la *contrapposizione dei due ruoli* ovvero quello dei clienti “pazzi furiosi” da una parte e quello degli impiegati di servizio “seri e giudiziosi” dall’altra. La contrapposizione tra le due umanità, come le chiama Campanile, è sottolineata anche da un altro aspetto non indifferente: gli impiegati sono *locali*, abitano e vivono in quel contesto territoriale, hanno una casa, affetti e storia che vivono quotidianamente; mentre i clienti sono *stranieri, barbari invasori* che arrivano, prendono, utilizzano, consumano e poi se ne vanno, non senza (si spera) aver pagato. I clienti sono lì, *pro tempore*, precari: altri ospiti arriveranno dopo di loro. Anche le emozioni suscitate sono precarie: meglio non affezionarsi a chi non resterà, meglio sviluppare un po’ di cinismo per farsi scivolare addosso le emozioni suscitate dal cliente, soprattutto quando esse sono negative.

Ma la caratteristica chiave del lavoro di servizio turistico e la conseguente fatica, riguarda il fatto che gli **impiegati nell’industria turistica lavorano mentre gli altri si divertono**, e soddisfano i loro bisogni e desideri: questo comporta, oltre una fatica fisica, anche una grande fatica emozionale, poiché spesso si è costretti a mostrare un’emozione positiva mentre magari se ne vive una di disprezzo e invidia. Tra cliente e operatore dunque «[...] in potenza, c’è aggressività e timore che venga agita, Così dei sentimenti mossi dall’interazione di servizio rimane qualcosa solo negli sguardi [...] [e] rimane la percezione che “pur nel sorriso professionale dell’accoglienza” ci sia sul fondo “un’ombra di risentimento” (Capranico, 1992: p. 105).

Solo un aspetto di questo lavoro può mitigare la pesantezza del servire: i lavori di umile servizio sono ben sopportati se ciò è finalizzato all’ascesa sociale, allo sviluppo di carriera. (“servono per poi fare carriera e diventare direttori o padroni d’albergo” diceva Campanile nel suo racconto).

In breve, «lo scritto di Campanile esprime, condensandoli, molti sentimenti ed emozioni possibili sulla scena del *front-end* di servizio:

l'accoglimento e il riconoscimento, l'ascolto, la funzione contenitiva, la disponibilità e la dedizione, la personalizzazione, l'annullamento temporaneo da parte dell'operatore dei propri bisogni e desideri» (*ivi*: p. 106).

1.2.2. Le fonti e le cause dello stress nel settore dell'ospitalità e del turismo

La natura dell'industria dell'ospitalità e del turismo sembra dunque richiedere un costante sforzo umano, e un ambiente di lavoro sempre più competitivo e pieno di sfide da affrontare può, a lungo termine, minacciare la salute e il benessere dei lavoratori: il lavoro in campo del turismo e dell'ospitalità può essere considerato dunque come un'occupazione piuttosto stressante. A supporto di questa idea, citiamo ad esempio uno studio di Brymer *et al.* (1991), in cui a dirigenti del settore dell'ospitalità venne chiesto di indicare il livello di stress provato sul posto di lavoro su una scala da 1 (molto basso) a 10 (molto alto). La media delle risposte è stata 7.55, il che confermava che questi dirigenti sperimentavano un livello moderatamente alto di stress.

Gli impiegati che lavorano nell'industria dell'ospitalità e del turismo sono più predisposti allo stress lavorativo rispetto ad impiegati di altri settori per varie ragioni (Brymer *et al.* 1991; Faulkner & Patiar, 1997):

1. L'alta intensità di contatto con il cliente e i tempi molto veloci di erogazione del servizio fanno sì che il personale di servizio debba gestire un elevato numero di richieste provenienti da molteplici fonti;

2. Colleghi non cooperativi e infelici assieme a clienti insoddisfatti sono elementi che solitamente incidono sull'insorgere dello stress sul lavoro;

3. L'elevato livello di turnover dello staff dell'organizzazione alberghiera si traduce in costi di formazione più alti e determinano un carico supplementare di lavoro per gli impiegati che rimangono a lavorare, creando così numerosi problemi;

4. Uno stile manageriale autocratico e/o l'introduzione frequente di nuovi metodi di pratiche gestionali creano un ambiente lavorativo stressante.

Uno studio condotto dal Dipartimento di Ingegneria Industriale della Columbia University (Milkovich e Boudreau, 1994) rivela che alcuni lavori del

settore ospitalità e turismo (cuoco, cameriere di sala e ai piani, facchino), rientrano all'interno di categorie lavorative altamente stressate caratterizzate dal fatto di ricevere elevate richieste di tipo psicologico avendo a disposizione un basso controllo decisionale sull'erogazione del servizio. Inoltre lo studio riporta che gli impiegati nel settore turistico hanno una probabilità cinque volte maggiore di sviluppare una malattia coronarica rispetto a chi ha un controllo maggiore sul proprio lavoro.

Nonostante l'industria dell'ospitalità e del turismo sia un settore altamente stressante, Birdir *et al.* (2003) sottolineano come, fino ad una decina di anni fa, una rassegna della letteratura in questo ambito rivelasse un basso numero di studi sullo stress. Nel decennio che va dai primi anni novanta fino ai primi anni del nuovo secolo sono stati pubblicati solo otto studi empirici sullo stress in ambito turistico: i temi di ricerca riguardano le fonti o le cause dello stress (Brymer *et al.*, 1991; Faulkner & Patiar, 1997; Law, Pearce, Wood, 1995; Myers, 1991; Saldamli, 1999; Topaloglu, Tuna, 1998; Zohar, 1994), le conseguenze dello stress (Topaloglu, Tuna, 1998), i comportamenti di *coping* (Brymer *et al.*, 1991; Law, Pearce, Wood, 1995), e la gestione dello stress (Law, Pearce, Wood, 1995; Ross, 1997).

1.2.3. Differenze nei livelli di stress

L'analisi della letteratura riguardante i livelli di stress vissuti dagli impiegati nel settore dell'ospitalità e turismo rivela risultati interessanti. Myers (1991) ha scoperto che più alta è la posizione di responsabilità assunta dall'impiegato, più elevata è la quantità di stress percepita. Nello studio di Law *et al.* (1995) alcune differenze significative sono state trovate tra il tipo di stress percepito e: a) il genere dei partecipanti allo studio; b) il numero di ore di lavoro; c) la quantità di visitatori presso i luoghi di attrazione turistica. I maschi presentano più stress per quanto riguarda i processi organizzativi come la prestazione e la stabilità del lavoro, mentre le donne vivono una frequenza di stress più alta relativamente ad alcune caratteristiche del ruolo lavorativo come compiti conflittuali e inconciliabili tra loro e la mancanza di aiuto. Gli impiegati che lavoravano da più di due anni percepivano meno stress rispetto a coloro i

quali lavoravano da meno di due anni. Infine chi lavorava in aree di attrazione turistica con alto flusso di turisti, subiva elementi stressogeni come l'alto carico di lavoro e l'affollamento rispetto a chi lavorava in contesti con meno flusso di turisti.

Faulkner & Patiar (1997) hanno studiato le fonti di stress tra 102 impiegati al *front office* e alla pulizia ai piani in quattro hotel in Australia. Gli autori scoprirono che gli impiegati al *front office* erano più predisposti allo stress rispetto ai camerieri/e ai piani perché: 1) il personale di ricevimento è esposto a maggiori e diversi *stressor* come l'alto contatto con i clienti e le regole d'ufficio; 2) il loro livello culturale e le loro aspirazioni di carriera li rendono più sensibili alle carenze operative.

Saldamli (1999) ha messo a confronto i livelli di stress percepiti dagli impiegati che lavorano nei diversi reparti di alberghi con le differenti categorie di cause stressogene. Per ogni categoria che segue, i reparti sono ordinati dal livello di stress più alto a quello più basso:

- Carriera e promozione: cucina, servizio cibo e bevande, servizio delle pulizie, front office, contabilità, altri;
- Struttura e cultura organizzativa: cucina, front office, servizio cibo e bevande, servizio delle pulizie, contabilità, altri;
- Stressors legati al ruolo: cucina, servizio cibo e bevande, front office, servizio delle pulizie, contabilità, altri;
- Natura del lavoro: servizio cibo e bevande, servizio delle pulizie, cucina, front office, contabilità, altri;
- Collegi e relazioni interpersonali sul posto di lavoro: cucina, servizio cibo e bevande, front office, servizio delle pulizie, contabilità e altri.

Complessivamente, dallo studio di Saldamli, emerge che gli impiegati nel servizio cucina hanno il livello più alto di stress, seguiti dal servizio cibo e bevande e dal front office.

1.2.4. Conseguenze dello stress e comportamenti di coping

Secondo Birdir *et al.* (2003) pochi sono gli studi, fino al momento della pubblicazione del loro lavoro, in cui vengono indagate le conseguenze dello stress

e i relativi comportamenti per fronteggiarlo, specificatamente nell'ambito dell'industria dell'ospitalità. Topaloglu e Tuna (1998) hanno identificato alcuni problemi causati dallo stress negli alberghi tra cui: 1) noia; 2) esaurimento; 3) nervosismo; 4) cefalee croniche; 5) disturbi del sonno; 6) sudorazione eccessiva; 7) antipatia per il lavoro; 8) fumo; 9) mancanza di appetito; 10) alcolismo; 11) alta pressione; 12) asma; 13) malattie cardiache.

Brymer *et al.* (1991) ha esaminato lo stress e le strategie di *coping* tra 409 dirigenti di medio e alto livello in 23 hotel in America. Lo stress lavorativo percepito è stato misurato attraverso una checklist composta tra 14 item. I risultati di questo studio rivelano che gli *stressor* lavorativi percepiti avevano una relazione positiva con la tensione lavorativa vissuta. Inoltre lo studio riporta che i meccanismi negativi per fronteggiare lo stress (come per esempio l'evitamento, l'alcol, lo spendere soldi) avevano una relazione positiva con la tensione globale. Tuttavia i meccanismi di *coping* positivi (come per esempio dedicarsi a degli hobby) non hanno nessuna relazione con la tensione complessiva. Da questo studio si ricava infine che i fattori di stress lavorativi hanno un impatto negativo sui comportamenti e gli atteggiamenti degli impiegati e della dirigenza, incluso il turnover, l'assenteismo, i giorni di malattia, gli incidenti sul lavoro, la produttività e la soddisfazione lavorativa.

Law *et al.* (1995) hanno stabilito che i più frequenti comportamenti di coping per gli impiegati nel settore alberghiero sono: 1) parlare con i colleghi; 2) rapportarsi con i supervisori; 3) divertirsi e trarre il meglio dalle situazioni; 4) affrontare i problemi con gli amici e la famiglia; 5) lavorare più intensamente; 6) prendere le cose per come vengono; 7) assumersi le responsabilità riflettendo logicamente sulle situazioni; 8) accettare le difficoltà come parte del lavoro; 9) essere organizzati e ben preparati per affrontare le situazioni; 10) rilassarsi. Inoltre dallo studio emerge che non ci sono differenze significative tra i comportamenti di coping usati e: a) il genere dei partecipanti; b) il numero di ore lavorative; c) l'ampiezza del numero di visitatori presso un'attrazione turistica.

Zohar (1994) si è occupato di individuare i fattori stressanti che incidono sulla tensione del ruolo lavorativo di 161 impiegati, includendo i dipendenti di linea, i dirigenti di medio e alto livello in quattro hotel appartenenti ad una singola

catena operante in Canada. Le principali fonti di stress sono state categorizzate in quattro categorie: conflitto legato al ruolo lavorativo, ambiguità del ruolo lavorativo, carico di lavoro, e autonomia lavorativa. Non sono state trovate differenze significative tra i tre gruppi di lavoratori per quanto riguarda il conflitto e l'ambiguità di ruolo; i dirigenti sia di medio e alto livello percepivano un maggiore carico lavorativo, ma una minore autonomia. Probabilmente a causa di un aumento delle richieste lavorative, i dirigenti si sentivano troppo occupati e incapaci di decidere il modo in cui affrontare i problemi che si verificavano sul posto di lavoro. I risultati indicano che l'ambiguità di ruolo era ciò che aveva il maggiore impatto su tutti gli indici di stress lavorativo. L'autonomia era la seconda come importanza e il carico di lavoro la terza.

Ross (1995) ha indagato la relazione tra alcune risposte allo stress lavorativo (stati d'animo) e determinate variabili di personalità come la competenza e l'aspirazione al lavoro tra 133 impiegati nell'industria dell'ospitalità in Australia. Gli impiegati che avevano alti punteggi sul buonumore e l'entusiasmo e bassi sull'infelicità riportavano alti punteggi sia sulla competenza sia sull'aspirazione al lavoro. In maniera analoga, un alto livello di competenza al lavoro era associato con comportamenti autodifensivi. Complessivamente, gli impiegati riportavano alti punteggi più negli stati d'animo positivi (entusiastico, allegro, ottimistico, contento, calmo e rilassato) che in quelli negativi (teso, inquieto, preoccupato, depresso, triste, infelice), confermando che nel settore dell'ospitalità molte persone hanno una vocazione e un'attitudine positiva nei confronti del lavoro.

1.2.5. Gestione dello stress nel settore dell'ospitalità e del turismo

Basandosi su precedenti ricerche nel settore industriale, Sarabakhsh, Carson e Lindgren (1989) hanno indicato delle raccomandazioni per ridurre lo stress e migliorare il livello di soddisfazione dei dirigenti del settore turistico. Questi suggerimenti sono: 1) delegare alcune delle responsabilità ai dirigenti di livello più basso; 2) stare al lavoro nelle ore tradizionali di lavoro e passare più tempo con gli amici e la famiglia nel fine settimana; 3) avere una comunicazione

più diretta e personale con gli impiegati; 4) offrire opportunità di formazione e programmi di sviluppo di carriera.

Nello studio di Law *et al.* (1995) vengono riportati le pratiche di gestione percepite come utili o meno dai partecipanti per ridurre lo stress lavorativo. Le più utili vengono considerate: a) una direzione percepita come accessibile e vicina; b) una direzione informale che crei una buona atmosfera; c) politiche di stabilizzazione lavorativa; d) una formazione costante e adeguata; e) salari adeguati al rendimento. Politiche gestionali non solo inutili ma anche dannose sono ascrivibili a: 1) mancanza di comunicazione; 2) mancanza di adeguati livelli di informazione; 3) una lenta reazione alle lamentele; 4) un'eccessiva distanza dagli impiegati; 5) nessun senso di riconoscimento o di apprezzamento per il lavoro svolto dai dipendenti.

Ross (1997) in un suo studio ha indicato una serie di azioni o strategie gestionali per evitare lo stress nel settore dell'industria turistica: a) un ruolo lavorativo che sia chiaro e il più possibile autonomo; b) più comunicazione tra i dipendenti; c) prendersi cura degli impiegati e farli sentire "parte della famiglia"; d) maggiore attenzione alla comunicazione tra i responsabili dei reparti. Ross inoltre suggerisce che uno stile gestionale partecipativo e l'equità nel valutare il personale sono fattori che riducono significativamente lo stress negli ambienti di lavoro.

Nello studio di Brymer *et al.* (1991), venne chiesto ai dirigenti di indicare la loro abilità di fronteggiare lo stress su una scala che va da 1 (necessariamente da migliorare) a 10 (molto alta): la media risultò essere pari a 6,79, il che indicava che i dirigenti si percepivano ben capaci di fronteggiare lo stress.

Per concludere questo capitolo, abbiamo visto come nelle aziende di servizio riguardanti il settore dell'ospitalità e del turismo, sono molte le specificità lavorative che determinano il disagio e lo stress di chi vi lavora all'interno. Le maggiori cause di stress che incidono sulle attitudini e i comportamenti degli impiegati legati all'industria turistico-alberghiera sono, come abbiamo visto: i ritmi pressanti e il carico di lavoro, i conflitti e le ambiguità riguardanti il proprio ruolo lavorativo, uno stile manageriale di tipo autocratico, salari inadeguati alle

competenze e al numero di ore di lavoro svolte, una struttura organizzativa eccessivamente rigida e burocratica, gli aspetti riguardanti i sistemi premianti e di sviluppo di carriera e le relazioni tra colleghi e superiori, solo per citarne alcuni. Quando questi fattori sono presenti nell'ambiente lavorativo, gli impiegati presentano una sintomatologia da stress riguardante le seguenti categorie: sintomi fisici (fumo eccessivo e perdita di energia); sintomi psicologici (depressione e insoddisfazione); sintomi prestazionali (assenteismo e ritardo cronico) (Birdir *et al.*, 2003).

Lo stress legato al lavoro sembra dunque essere un fenomeno molto diffuso nel settore dell'ospitalità e del turismo, per i vari motivi discussi fino a questo momento. Mentre nella decade che va dai primi anni novanta del secolo scorso fino alla fine, gli studi su questo tema, come abbiamo visto, sono ancora sporadici, in quest'ultimo decennio, c'è stato un aumento esponenziale di interesse per il problema del disagio lavorativo nelle aziende di servizio turistiche.

Nel prossimo capitolo, a partire da una rassegna di articoli scientifici dedicate al settore, proveremo a delineare i concetti più studiati, focalizzando la nostra attenzione su alcuni temi di nostro interesse.

2. IL DISAGIO LAVORATIVO NELL'INDUSTRIA ALBERGHIERA: MODELLI TEORICI E DEFINIZIONE DELLE VARIABILI OGGETTO DI STUDIO

Come è stato detto nel capitolo precedente, nell'odierno mercato globale sempre più competitivo, le organizzazioni turistiche e alberghiere devono porre sempre maggiore attenzione ad una qualità di servizio eccellente e creare le condizioni per soddisfare al meglio le aspettative dei clienti in maniera tale da acquisire e mantenere un gruppo redditizio di clienti fedeli, finalizzato alla sopravvivenza e al successo dell'azienda: le attese dei clienti per un servizio di qualità dunque vanno sempre più aumentando e di conseguenza le aspettative per una maggiore intensità lavorativa degli impiegati (Kim, Lee, 2009; Karatepe, Uludag, 2008a; Karatepe, Uludag, 2008b, Karatepe & Sokmen, 2006). Per ottenere questo risultato, la soddisfazione e la tutela dell'impiegato frontline è di centrale importanza per le imprese alberghiere (Karatepe, Uludag, 2008b; Karatepe & Sokmen, 2006). In maniera specifica, gli impiegati frontline giocano un ruolo essenziale nell'offrire una qualità del servizio superiore ai clienti (Babakus, Yavas, Karatepe, Avci, 2003) e/o nel convertire clienti offesi in clienti soddisfatti e fedeli (Gilly & Hansen, 1992). Le organizzazioni alberghiere dunque devono affrontare la sfida di fare in modo che le aspettative e i comportamenti degli impiegati siano congruenti con le aspettative dei clienti e della direzione aziendale (Hartline & Ferrell, 1996). Per fare ciò, i dirigenti hanno bisogno di prestare attenzione al benessere dei loro impiegati frontline.

Tuttavia, nonostante il possibile interesse, il tipo di lavoro dell'impiegato frontline d'albergo è soggetto ad una serie di caratteristiche e problemi: formazione e possibilità di carriera inadeguate; poca sicurezza nel mantenimento del proprio lavoro (*job insecurity*); bassi salari; carico lavorativo eccessivo; turni lavorativi "unsocial" o "antisocial"² (cioè ad esempio turni notturni o nei festivi); gestione della direzione inadeguata; richieste costanti di confrontarsi

² Turni di lavoro irregolari e inflessibili sono una caratteristica comune nell'industria alberghiera, esacerbata inoltre dal dover lavorare mentre gli altri si rilassano e viceversa. Gli individui con turni di lavoro irregolari spesso sembrano avere poco tempo a disposizione per gli impegni che non riguardano la vita lavorativa, come occuparsi della propria salute, dedicarsi alla famiglia e agli amici, occuparsi delle questioni domestiche o coltivare degli hobby (Pienaar, Willemse, 2008; Sardiwalla, 2003)

quotidianamente faccia a faccia con il pubblico (Babin & Boles, 1998; Karatepe & Sokmen, 2006; Kim, Shin, Umbreit, 2007; Law, Pearce, Wood, 1995). Dunque l'impiegato frontline non solo è esposto alla pressione del dover rispondere prontamente alle richieste incessanti dei clienti (Dann, 1990), ma anche è anche soggetto ad una serie di richieste e aspettative simultanee, contraddittorie e conflittuali provenienti da molteplici fonti (Hales & Nightingale, 1986; Faulkner & Patiar, 1997). Dunque gli impiegati degli alberghi si confrontano con situazioni altamente stressanti e impegnative, e nel frattempo devono sorridere mentre si rapportano con un cliente esigente o offensivo: questo significa che l'operatore frontline sperimenta le caratteristiche di ciò che in letteratura viene chiamato *lavoro emotivo* o *lavoro emozionale* (Hochschild, 1983; crf. Primo capitolo), un tipo di lavoro associato ad alti livelli di stress, a conseguenze emotive come il *burnout*, e a bassi livelli di soddisfazione lavorativa con conseguente turnover (Pienaar, Willemse, 2008; Pizam, 2004).

Dunque, il risultato di tutte queste specifiche caratteristiche lavorative e dei problemi ad esse connessi, è che gli impiegati sperimentino nel loro ambiente lavorativo ciò che in letteratura viene definito *stress lavoro-correlato* (Kim & Lee, 2009). Abbiamo già visto come lo stress lavorativo di dirigenti e personale frontline abbia iniziato nel decennio scorso ad essere documentato nella letteratura riguardante l'ospitalità e il turismo (Zohar, 1994; Law, Pearce, Wood, 1995; Brymer, Perrew, Johns, 1991; Faulkner & Patiar, 1997). Vediamo adesso come l'attenzione per il tema dello stress lavorativo sia aumentata in quest'ultimo decennio interessandosi a vari costrutti, modelli e tipologie lavorative all'interno delle aziende turistiche. In particolare, ci occuperemo di delineare il costrutto di stress lavorativo, di *burnout*, di soddisfazione lavorativa, e di *turnover*, e di individuare i modelli e le variabili che sembrano incidere su questi fenomeni, osservandoli specificatamente nel personale frontline dell'industria alberghiera.

2.1. Definizione di stress lavorativo

Il termine stress, ormai entrato a far parte del linguaggio comune, ha un'origine etimologica legata all'ambito ingegneristico in cui veniva usato per indicare gli effetti subiti dai materiali metallurgici sottoposti a forte pressione (Argentero, Dell'Olivo, Setti, Zanaletti, 2008). Nella letteratura scientifica, il

primo studioso ad aver introdotto il concetto applicandolo agli esseri viventi è stato Hans Selye (1956). Selye identifica una *sindrome da stress biologico* consistente in una reazione adattiva di un organismo stimolato da fattori esterni. Lo stress, secondo l'autore, è quindi visto come una reazione aspecifica dell'organismo a qualunque esigenza: «Tutti gli agenti a cui siamo esposti, oltre alle loro azioni specifiche, provocano anche un aumento aspecifico della necessità di svolgere funzioni di adattamento all'agente stesso per potere stabilire la normalità. [...] *l'esigenza aspecifica di attività, in quanto tale, costituisce l'essenza dello stress*» (cit. in Bisio, 2009: p. 57; corsivo nel testo). Inoltre Selye (1974) distingue chiaramente anche tra stress “buono”, o *eustress*, generato da un'alterazione non patologica dell'equilibrio individuale, che ha la finalità di adattamento con l'ambiente, e un stress “cattivo” o *distress*, generato da un turbamento negativo dell'equilibrio individuale causato dal confronto tra stimoli stressanti e risorse non adeguate a fronteggiare il cambiamento e il conseguente adattamento: questo tipo di stress può comportare conseguenze dannose dagli esiti patologici per l'individuo (Bisio, 2009). Questa definizione di stress costituisce il fondamento del *modello fisiologico* dello stress chiamato *response-based* (Selye, 1983) in cui lo stress viene identificato dalla risposta fisiologica dell'organismo a diversi stimoli ambientali. Questo approccio ha ovviamente fornito spiegazioni parziali dello stress, per cui negli anni sono successi altri modelli che hanno cercato di dare una spiegazione più esaustiva del fenomeno: il modello *stimulus-based* (Goodell *et al.*, 1986) basato sull'analisi degli stimoli presenti nei luoghi di lavoro, e l'ulteriore sviluppo dei modelli precedenti basato su un approccio “interattivo” chiamato *stimulus/response relationship*.

Il più attuale e completo modello sullo stress è quello “transazionale” (*transactional approach*) (Lazarus, 1991) che suggerisce come lo stress sia il risultato di un processo costante e continuo di scambio e interazione tra individuo e ambiente. Secondo Argentero *et al.* (2008), gli autori che aderiscono a questo approccio, hanno chiarito inoltre la distinzione tra stress e concetti ad esso collegati, dando queste definizioni: lo “stress” è l'esito dell'intero processo transazionale, gli “stressor” sono le situazioni stimolo, lo “strain” le risposte fisiologiche, psicologiche e comportamentali agli stressor; tra gli stressor (stimoli)

e lo strain (risposta), viene indicata un'attività di "elaborazione" chiamata *coping* che si riferisce agli sforzi cognitivo-comportamentali finalizzati a gestire le esigenze individuali con quelle dell'ambiente circostante (Beehr, 1998; Argentero, Dell'Olivo, Setti, Zanaletti, 2008; Favretto, 1994).

Per quanto riguarda l'ambito organizzativo, si sono sviluppati molti studi che sin dall'approccio *stimulus-based* hanno creato modelli dello stress specificatamente legati al contesto lavorativo, concettualizzandolo come "stress lavorativo", "stress lavoro-correlato" "stress organizzativo" e così via.

Uno fra i più famosi modelli di stress lavorativo è quello di Cooper e Marshall (1978) messo a punto in seguito da Sutherland e Cooper (1988). Il modello di Cooper si concentra sulla natura e tipologia dello stress correlato al lavoro e sui riscontri sia individuali che organizzativi: secondo l'autore numerosi sono i fattori fisici ambientali identificabili quali "fonti di stress" che possono incidere negativamente sui lavoratori e sull'organizzazione. Nella tabella 2.1 riportiamo le principali fonti stress connesse ad un'organizzazione lavorativa, in base al modello di Cooper (1986).

2.2. Lo stress lavorativo nell'industria turistica: modelli e costrutti indagati in letteratura

In questa sezione ci occuperemo di riportare, a partire da una attenta analisi della letteratura riguardante specificatamente i lavoratori frontline del settore alberghiero, quali siano i modelli esplicativi e i fattori maggiormente studiati e analizzati riguardanti l'eziogenesi e i possibili esiti dello stress lavorativo.

2.2.1. Modello domanda/controllo

Il modello domanda/controllo di Karasek (1979) è una delle più influenti teorie che guidano lo studio sullo stress lavorativo. Tale modello prevede due fattori fondamentali nel processo che dà luogo alla risposta di stress:

domanda lavorativa/stressor lavorativi: si riferisce al carico di lavoro, ovvero alle richieste che provengono dalle caratteristiche psicologiche (ad esempio la ripetitività), fisiche (ad es. eccessivo carico lavorativo o vincoli

temporali), ambientali che circondano la mansione (Favretto, 1994). Sebbene le richieste lavorative non siano in sé necessariamente negative, possono però diventare fattori stressanti quando esse eccedono le abilità dell'impiegato;

controllo lavorativo/risorse lavorative: si riferisce al controllo che l'impiegato ha sui processi lavorativi e include due dimensioni salienti: a) *la discrezionalità nell'organizzare il proprio lavoro* (ad es. il bisogno di imparare nuove cose, la possibilità esser creativi e di eseguire i compiti in un modo non ripetitivo); b) *l'autorità decisionale* (ad es. libertà nel modo di eseguire un compito, avere voce in capitolo su quello che accade).

Il modello D-C ipotizza che si possano creare le condizioni di stress nocivo (*high strain*), in particolare quando ad elevato livello di richieste corrisponde un basso controllo decisionale (*high demands e low control*) (Kasarek & Teorell, 1990). I lavori ad alto *strain* (Favretto, 1994; Chiang, Birtch, Kwan, 2010) rappresentano dunque quegli ambienti lavorativi dove le domande non sono associate ad un livello adeguato di controllo e autonomia decisionale (Karasek & Teorell, 1990). In questo senso dunque elevati livelli di stress possono verificarsi quando individui alle prese con condizioni lavorative altamente esigenti, sono impossibilitati ad esercitare discrezionalità nell'organizzarsi o a prendere decisioni autonome (Fox, Dwyer, Ganster, 1993).

Al contrario, quando il controllo lavorativo è alto, le pressanti richieste lavorative non portano necessariamente allo stress: piuttosto, è possibile che ad alti livelli di domanda e controllo si associno un elevato senso di competenza e di realizzazione (Fernet, Guay, Senecal, 2004).

Un'evoluzione di questa teoria è il modello Domanda/Controllo/Supporto (Johnson & Hall, 1988; Kasarek & Teorell, 1990) in cui oltre ai fattori analizzati sopra, si dà risalto anche al *supporto o sostegno sociale* come elemento che può incidere sul livello di *strain*: più specificatamente, «[...] quanto maggiore sarà il supporto che l'individuo riceve tanto minori saranno i rischi derivanti dalla tensione psicologica» (Favretto, 1994: p. 89). Nella letteratura in ambito turistico ritroviamo due recenti studi che hanno utilizzato questi modelli: il primo di Wong & Lin (2007) ha focalizzato l'attenzione su tre tipi di lavoratori in ambito turistico, ovvero gli assistenti di linea in aeroporto, gli impiegati d'albergo e gli

impiegati presso attrazioni turistiche. Lo studio era finalizzato a comprendere se il carico lavorativo (job demand), l'autonomia (job control) e il sostegno sociale (support) avessero un effetto diretto sullo stress (*iso-strain hypotheses*), oppure se l'autonomia e il sostegno sociale moderino l'effetto del carico lavorativo sullo stress (*buffering hypotheses*): in questo secondo caso il *job control* e il *support* sono intesi come meccanismi di *coping*. I risultati hanno evidenziato che entrambe le ipotesi siano valide, ovvero l'autonomia e il sostegno sociale hanno sia un effetto diretto nell'insorgenza di tensione psicologica, sia un effetto "cuscinetto" o di moderazione nell'incidenza del carico lavorativo sullo stress.

Un altro studio più recente di Chiang, Birtch e Kwan (2010) ha utilizzato il modello classico di Karasek (1979) su addetti al servizio di sala in alberghi a quattro stelle, giungendo a delle conclusioni simili: il carico di lavoro ha un effetto diretto e positivo sullo stress mentre l'autonomia lavorativa ne ha sia uno diretto e negativo sia uno di moderazione nella relazione tra carico di lavoro e stress.

2.2.2. Teoria della conservazione delle risorse (COR theory)

Un altro modello usato nelle ricerche dedicate al settore turistico è quello della Teoria della conservazione delle risorse (COR theory) di Hobfoll (1989). Questa teoria, postula che gli individui cercano di acquisire, mantenere e preservare un determinato numero di risorse. Secondo la COR theory, si considerano quattro tipi di risorse ovvero gli oggetti, le caratteristiche personali, le condizioni ambientali, ed le energie (Hobfoll, 1989). Lo stress nell'ambiente di lavoro si genera quando: 1) gli individui si confrontano con la minaccia di perdita delle risorse; 2) si perdono effettivamente le risorse; 3) gli individui investono risorse e non raccolgono quanto avevano immaginato di ottenere (Hobfoll, 2001). Il primo principio di questa teoria dice che le risorse perse sono sproporzionatamente più importanti delle risorse ottenute (*ibidem*). Dunque gli impiegati sono più sensibili agli *stressor* ambientali, che minacciano le loro risorse (Shirom, 2003). In accordo con il secondo principio della teoria, le persone devono investire le loro risorse in maniera tale da proteggersi contro la scomparsa di risorse, riprendersi dalla perdita, e ottenere nuove risorse (Hobfoll, 2001).

Questa teoria, Argentero *et al.* (2008) rientra all'interno della prospettiva ecologica, secondo la quale il comportamento umano è visto in termini di adattamento della persona alle risorse e alle circostanze.

Recentemente un nuovo approccio, all'interno della prospettiva ecologica, ha sviluppato un modello che ingloba quelli precedentemente visti: il modello *Job Demand/Resources* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001; Schaufeli, Bakker, 2004). Secondo Demerouti *et al.* (2001) le domande riguardano «[...] gli aspetti fisici, sociali e organizzativi del lavoro che richiedono uno sforzo fisico e mentale sostenuto e sono perciò associate ad un certo costo fisiologico e psicologico» (p.499). Le risorse invece si riferiscono a «[...] gli aspetti fisici, sociali e organizzativi del lavoro che possono essere: (1) funzionali al raggiungimento degli obiettivi lavorativi e (2) che riducano la pressione delle domande lavorative e dei relativi costi fisiologici e psicologici, e (3) che stimolino la crescita personale e lo sviluppo» (*ibidem*).

Questo modello dunque integra il modello domanda/controllo/supporto e la teoria della conservazione delle risorse, includendole in un'unica prospettiva secondo la quale, il controllo e il supporto rientrerebbero all'interno della concezione di risorse disponibili da acquisire, mantenere e sviluppare in maniera tale da contrastare gli effetti potenzialmente nocivi delle pressanti richieste lavorative.

Negli studi sull'industria turistica, troviamo alcuni recenti esempi di studi che hanno utilizzato la teoria della conservazione delle risorse (Karatepe, Uludag, 2007; Karatepe, Uludag, 2008b; Karatepe, Karatepe, 2010): queste ricerche sono tutte focalizzate sull'insorgenza del burnout e sull'ipotesi di Shirom (2005) che «[...] il *job burnout* si manifesti nel momento in cui l'individuo si rende conto di non possedere le risorse (interne ed esterne) necessarie per affrontare le richieste provenienti dal lavoro svolto» (Argentero, Dell'Olivo, Setti, Zanaletti, 2008: p. 219). Prima di descrivere tali studi, descriveremo nel prossimo paragrafo il costruito di Burnout.

2.3. La sindrome del Burnout

Il termine Burnout compare per la prima volta intorno agli anni '30 del secolo scorso in ambito sportivo, ad indicare il fenomeno per il quale un atleta, dopo alcuni anni di successi, si esaurisce (si brucia) e non è più in grado di competere agonisticamente (Bisio, 2009). Intorno agli anni '70 il termine entrò nella terminologia di ambito lavorativo, a seguito degli studi condotti da Freudenberg su alcuni operatori impegnati nei contesti sociosanitari (Argentero, Dell'Olivo, Setti, Zanaletti, 2008). Quando si parla di burnout si fa riferimento ad una sindrome, ovvero ad una costellazione di sintomi e segni quali: 1) l'affaticamento fisico ed emotivo; 2) l'atteggiamento distaccato e apatico nei rapporti interpersonali; 3) sentimento di frustrazione legato alla mancata realizzazione delle proprie aspettative professionali; 4) la perdita della capacità di controllo rispetto alla propria attività professionale (Bisio, 2009).

Se il termine è stato originariamente usato per le professioni d'aiuto, ricerche successive hanno concepito il fenomeno come la manifestazione di una più ampia tipologia di disagio estensibile a qualsiasi categoria professionale (Maslach, Leiter, 1997; Borgogni, Consiglio, 2005). Sono pertanto considerate persone ad elevato rischio di *job burnout* tutte quelle che esercitano una professione che implica un frequente ed intenso contatto con un cliente/utente.

Sono molte le definizioni che coniate da vari studiosi del settore: «[...] uno stato di esaurimento fisico, emotivo e mentale causato da un coinvolgimento prolungato in situazioni che sono emotivamente esigenti» (Pines & Aronson, 1988: p. 9); oppure è considerata una forma di reazione allo stress lavorativo che con più probabilità si verifica tra gli impiegati di servizio incapaci di affrontare richieste eccessive (Lee & Ashforth, 1993). Tuttavia la prima sistematizzazione teorica del costrutto avvenne ad opera di Christina Maslach (1982a) che elabora una definizione che rimane tuttora la più usata: una sindrome psicologica caratterizzata da esaurimento emotivo, depersonalizzazione e ridotta realizzazione professionale che si verifica in individui che lavorano con altre persone.

L'*Esaurimento Emotivo* è considerato "l'iniziatore" della sindrome (Cordes & Dougherty, 1993) e rappresenta la componente centrale e più tipica del *job burnout* e consiste nella sensazione della persona di aver "bruciato" tutte le

energie psicologiche e di non avere più risorse fisiche ed emotive per affrontare l'attività lavorativa.

La *Depersonalizzazione* rappresenta la componente interpersonale del *job burnout* ed è caratterizzata da un esasperato distacco nella relazione con gli utenti/clienti attraverso un processo di "deumanizzazione" (Zimbardo, 1970) che si esprime nel trattare gli altri come oggetti o numeri piuttosto che come persone.

Il *Ridotto senso di realizzazione professionale* rappresenta la componente di valutazione di sé caratterizzata da un crescente senso di inadeguatezza, dalla mancanza di fiducia circa le proprie possibilità di riuscita nell'attività professionale.

Ogni sottodimensione del Burnout individua un unico aspetto del fenomeno: la componente di stress (l'esaurimento emotivo), la componente delle relazioni interpersonali (la depersonalizzazione) e quella dell'autovalutazione (la realizzazione professionale) (Kim, Shin, Umbreit, 2007).

Il Burnout inoltre può essere immaginato come un processo psicologico all'interno del quale le tre dimensioni sono immaginate in sequenza causale. L'ordine di questa sequenza è stata concettualizzata in maniera diversa tra i ricercatori (Ledgerwood, Crotts, Everett, 1998). Sono due i principali modelli alternativi che specificano questa sequenza: 1) il modello di Leiter e Maslach (1988) secondo il quale il burnout procede dall'esaurimento emotivo attraverso la depersonalizzazione fino alla ridotta realizzazione personale; mentre il modello di Golembiewski *et al.* (1986) vede il burnout nascere dalla depersonalizzazione, passare per la mancanza di realizzazione professionale, fino ad arrivare all'esaurimento emotivo. Altri autori sostengono infine che non esiste una sequenza fissa, dato che una componente non può essere considerata una inevitabile conseguenza di un'altra (Schwab & Iwanicki, 1982).

Recentemente Maslach e Leiter (1999) hanno modificato la precedente concettualizzazione del *job burnout*, ampliandone la rilevanza e l'applicabilità a tutti gli ambienti organizzativi. Il *job burnout* viene di conseguenza definito come una risposta dell'individuo a stress cronici sperimentati sul posto di lavoro che porta ad uno stato di esaurimento emozionale e psicofisico e ad un deterioramento dell'impegno (Maslach & Leiter, 1997). Le tre dimensioni vengono adesso

ridefinite come: 1) energia o esaurimento; 2) disaffezione lavorativa o cinismo; 3) inefficacia professionale. Mentre la prima e la terza dimensione si rivelano quasi del tutto corrispondenti ai precedenti costrutti, la disaffezione lavorativa sembra discostarsi maggiormente dall'originaria definizione di depersonalizzazione: con depersonalizzazione s'intende una modalità disfunzionale di affrontare la richiesta emotivamente coinvolgente dell'utente; invece con disaffezione lavorativa si fa riferimento all'atteggiamento di indifferenza, freddezza e distacco emotivo dal lavoro in generale (Maslach & Leiter, 1999).

Molti sono gli studi nel settore turistico-alberghiero, che si sono interessati ad indagare il costrutto di burnout: da quelli in cui esso viene studiato come esito dell'estenuante caratteristica del lavoro di front-line, definito "lavoro emotivo" (Pienaar, Willemse, 2008; Kim, 2008), a quelli in cui le caratteristiche di personalità sembrano influire sull'insorgenza o meno del fenomeno (Kim, Shin, Umbreit, 2007), fino agli studi, per noi più salienti, in cui il burnout viene esplicitato all'interno del modello della COR theory descritto in precedenza. Nello studio di Karatepe & Uludag (2007) viene presa in considerazione solo la dimensione dell'esaurimento emotivo e si è visto che essa è positivamente correlata al costrutto del conflitto lavoro-famiglia³, ad un basso livello di soddisfazione lavorativa e di impegno affettivo nell'organizzazione, e ad un alto livello di intenzione di lasciare il lavoro. Anche nello studio di Karatepe & Karatepe (2010) si presta attenzione solo alla dimensione dell'esaurimento emotivo e si è visto come esso, in qualità di fattore di *strain*, incida sull'intenzione di lasciare il lavoro: tale incidenza viene però moderata dall'anzianità lavorativa, considerata come una risorsa esperienziale che consente lo sviluppo di strategie di *coping* adeguate a sopportare le situazioni stressanti. Infine nello studio di Karatepe & Uludag (2008b) vengono prese in considerazione tutte e tre le dimensioni del burnout, ma sono la ridotta realizzazione professionale sembra incidere sulla performance lavorativa.

Un discorso a parte merita invece lo studio di Ledgerwood *et al.* (1998) per merito dell'attenzione fornita alla comprensione degli antecedenti del burnout per gli impiegati front-line dell'industria alberghiera.

³ Tale costrutto operazionalizza gli aspetti conflittuali delle questioni lavorative che provocano problemi in famiglia

2.3.1. *Gli antecedenti del Burnout nell'industria del turismo*

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

Sempre in questo studio si fa riferimento al clima organizzativo valutato importante nella genesi del burnout. Le dimensioni considerate appropriate per descrivere il clima lavorativo sono cinque descritte di seguito:

1. **Fiducia:** è un importante costrutto nella percezione dell'ambiente di lavoro per il motivo che il livello di fiducia degli impiegati nei confronti del loro datore di lavoro e nel loro diretto responsabile influenzerà il modo in cui vivono il loro lavoro. Maslach (1982b) ha rilevato che una perdita o la mancanza di fiducia si manifesta nella dimensione del burnout 'esaurimento emotivo'. Morgan e Hunt (1994) hanno concettualizzato la fiducia come il 'confidare nell'affidabilità e l'integrità nello scambio con un partner'. In accordo con Berry (1995), la fiducia esercita tra gli impiegati un senso di fedeltà e appartenenza che a sua volta diventerà uno strumento motivazionale. Senza fiducia è ragionevole ritenere che un impiegato sarà frustrato sul lavoro, perderà le risorse emotive, e svilupperà atteggiamenti di disumanizzazione nei confronti dell'organizzazione e dei suoi clienti. Per questo motivo, Ledgerwood *et al.* (1998) considerano la fiducia un elemento centrale nei processi di burnout.

2. **Coesione:** descritta come una positiva relazione tra pari, cooperazione nei gruppi di lavoro, socievolezza e mancanza di conflitto, è correlata positivamente con la soddisfazione lavorativa (Downey *et al.*, 1975; James, Sells, 1981; Jones, James, 1979). La coesione degli impiegati con i loro responsabili è spesso definita come supporto manageriale. Il livello e il tipo di supporto manageriale, assieme ad

aspettative irrealistiche, è stato spesso correlato al burnout (Burisch, 1993). Nello studio di Ledgerwood *et al* (1998) sugli impiegati dell'industria turistica, la coesione è stata definita come la disponibilità percepita dei membri di un'organizzazione a fornire aiuto materiale tra pari, così come tra lavoratore e diretto responsabile (p. 35).

3. Riconoscimento/Ricompense: il sistema di riconoscimento/ricompense esiste in ogni organizzazione, intenzionalmente o meno, e influisce direttamente sul comportamento individuale (LeBouef, 1987). Dirigenti rapidi nel riconoscere buone prestazioni rinforzano l'impegno nella qualità del servizio, che a suo volta conduce a una clientela più soddisfatta. Dunque apprezzare e ricompensare la qualità del servizio reso ha un effetto positivo sull'interazione cliente-impiegato che di conseguenza contribuirà ad un maggior senso di realizzazione personale e di poca depersonalizzazione. La mancanza di riconoscimento si è dimostrata favorire l'insorgenza del burnout (Rogers, 1984); i lavoratori che sentono di ricevere feedback sulle loro prestazioni solo quando le cose vanno storte sono più suscettibili di sviluppare burnout. Poiché le ricompense nel posto di lavoro può assumere varie forme (ad esempio aumento del salario, opportunità di crescita professionale, riconoscenza verbale e riconoscimento dell'impegno profuso), per Ledgerwood *et al* (1998) il costrutto di riconoscimento/ricompensa è stato operazionalizzato sostanzialmente come la percezione che la direzione sia rapida nel riconoscere e ricompensare le buone prestazioni (p.36).

4. Equità: concettualmente vicina alla dimensione prima vista, include, però, l'oggettività percepita del sistema di riconoscimento-ricompensa nell'organizzazione, ovvero che la valutazione e i criteri di merito siano oggettivi (James, Sells, 1981). Inoltre include la percezione da parte dell'impiegato che le ricompense siano distribuite in un modo imparziale e non capriccioso (Koys, De Cotiis, 1991). La percezione di equità nel luogo di lavoro è stato dimostrato essere correlato alla soddisfazione lavorativa (Jones, James, 1979) e gli impiegati che percepiscono un maggiore livello di equità, si sono dimostrati più bravi nelle prestazioni (Downey *et al.*, 1975). Sebbene vicino concettualmente al riconoscimento e alla ricompensa, l'equità aggiunge una caratteristica unica a qualsiasi descrizione dell'ambiente di lavoro. Un sistema di incentivi che non

viene percepito come equo porterà ad un senso di frustrazione tra gli impiegati non ricompensati, il che a sua volta condurrà all'esaurimento di risorse emotive e allo svilupparsi di tendenze disumanizzanti verso l'organizzazione ed eventualmente i suoi clienti (Ledgerwood *et al*, 1998).

5. Supporto sociale: il sostegno o supporto sociale e il suo effetto sul burnout ha ricevuto una massiccia attenzione da parte della letteratura (Cherniss, 1980; Freudenberger, 1974; Leiter, Maslach, 1988; Maslach, 1976, 1982a; Maslach, Pines, 1979). Il supporto sociale sembra avere un effetto positivo sul benessere individuale attraverso due differenti processi (Cherniss, 1980): indirettamente, come moderatore tra lo stress lavoro-correlato e il burnout; e direttamente, riducendo il vissuto di stress. Il supporto sociale è correlato positivamente con la salute psicologica e fisica a prescindere della presenza o assenza di stressor lavorativi (Cordes, Dougherty, 1993). Gli aspetti interpersonali del lavoro incluso il supporto dei leader, dei colleghi e della rete di sostegno, sono stati presunti come elementi che diminuiscono l'esaurimento emotivo. Il supporto di gruppo può anche aiutare ad alleviare indirettamente la tensione: per esempio quando un membro offre aiuto a qualcun altro, si costruisce un legame empatico. Questo processo può far nascere coesione e far diminuire il conflitto interpersonale (Scully, 1983). Il supporto sociale è definito da Cobb (1976) come l'informazione che conduce gli individui a credere che ci si prenda cura di loro, che li fa sentire amati, stimati e apprezzati. Il supporto sociale differisce dalla coesione perché esso si lega alla percezione che i propri colleghi e i superiori hanno un interesse personale reciproco che va oltre le questioni riguardanti la prestazione lavorativa (Ledgerwood *et al*, 1998). Il supporto sociale fornisce varie funzioni: ascolto, supporto tecnico, supporto emotivo, e la condivisione della realtà sociale (Pines, 1993). Pines *et al.* (1981) hanno rilevato che le persone in una situazione che tende a produrre burnout spesso hanno la vaga sensazione di non avere sufficiente sostegno sociale. Analogamente, le persone che hanno un supporto sociale prontamente disponibile, con meno probabilità andranno in burnout. Leiter (1988) ha notato che i contatti informali o il supporto erano correlati positivamente alla realizzazione personale, e che il sostegno professionale potrebbe avere un doppio ruolo nell'alleviare o nell'aggravare il

burnout. Anche Maslach e Pines (1979) hanno sottolineato che riunioni di staff frequenti, nelle quali gli impiegati possono condividere le esperienze e fornire sostegno, erano associate a bassi livelli di esaurimento emotivo

2.4. Stress legato al ruolo lavorativo

Come abbiamo già accennato discutendo dei modelli più usati, uno tra i principali fattori di stress preso in considerazione negli studi nell'industria alberghiera è il ruolo lavorativo all'interno dell'organizzazione. La questione dello stress legato al ruolo lavorativo è particolarmente importante nell'industria dell'ospitalità dove il lavoro degli impiegati frontline è caratterizzato dal fatto di essere un "ruolo al confine", di "mediazione" tra gli interessi del cliente e quelli dell'azienda⁴: questo fa sì che gli impiegati spesso debbano gestire molti ruoli ed eseguire molti compiti, spesso in conflitto tra loro.

Kanh *et al.* (1964) ha concettualizzato lo stress legato al ruolo come un costrutto composto da due principali cause di stress:

1. Conflitto di ruolo: Miles & Perreault (1976) lo definiscono come il livello di incongruità e di incompatibilità delle aspettative associate ad un ruolo (p. 2). Il conflitto dunque si verifica quando un impiegato riceve richieste incompatibili da più parti, come i diretti responsabili, i colleghi e i clienti, ed è impossibilitato a soddisfare tutte le richieste contemporaneamente (Churchill, Ford, Walker, 1976). Cooper & Marshall (1978) sottolineano che il conflitto di ruolo si ha quando le richieste fatte al soggetto sono incompatibili con le norme che definiscono il ruolo del soggetto stesso (cfr. in Favretto, 1994);

2. Ambiguità di ruolo: riflette l'incertezza dell'impiegato circa le aspettative che gli altri hanno sul suo lavoro, dovuta alla mancanza di informazioni adeguate (Behrman & Perreault, 1984). L'ambiguità di ruolo si verifica quando un impiegato non possiede adeguate informazioni utili all'esecuzione dei compiti lavorativi, oppure è inconsapevole del modo in cui vengono valutate le sue prestazioni (Rizzo *et al.* 1970; Churchill, Ford, Walker,

⁴ in letteratura questo ruolo al confine tra la realtà aziendale e quella esterna ad essa è chiamata *boundary spanning* (Bettencourt, Brown, 2003; Brownell, 1990; Kim, Lee, 2009) e la sua funzione è quella di mediare tra le aspettative ed esigenze esterne e le influenze e necessità interne all'azienda

1976): come dice Favretto (1994), «si tratta in sostanza di una mancanza di informazioni sul potere, le responsabilità e gli scopi connessi ai compiti che vengono affidati al lavoratore» (p. 77). Secondo Cooper & Marshall (1978) l'ambiguità di ruolo si verifica anche quando si verificano delle comunicazioni poco chiare con gli altri membri dell'organizzazione, rispetto al proprio lavoro e ruolo;

Il primo è più importante studio nel settore alberghiero che ha indagato lo stress legato al ruolo lavorativo lo si deve a Zohar (1994): in questo studio empirico l'autore osserva che adottare interventi di *empowerment* (cioè concedere maggiori poteri e autonomia decisionale) serve ad alleviare il livello di stress di direttori e impiegati d'albergo canadesi; in particolare, secondo l'autore, l'ambiguità di ruolo e la mancanza di autonomia lavorativa e l'eccessivo carico di lavoro costituiscono i fattori chiave per l'insorgenza dello stress.

I lavori più recenti sullo stress legato al ruolo lavorativo hanno preso in considerazione alcuni modelli teorici attraverso i quali spiegare l'incidenza che l'ambiguità e il conflitto di ruolo hanno su alcuni costrutti come la soddisfazione lavorativa e/o l'intenzione di lasciare il lavoro. Nello studio di Kim & Lee (2009) si mise in evidenza come lo stress legato al ruolo lavorativo incidesse sulla soddisfazione lavorativa e come questa relazione incidesse più per le donne impiegate in ruoli di coordinamento piuttosto che per gli uomini che lavoravano a livelli più bassi: il genere e il livello organizzativo avevano dunque un effetto moderatore sulla relazione tra *role stress* e *job satisfaction*. In uno studio di Karatepe & Sokmen (2006) l'ambiguità di ruolo sembra incidere negativamente sulla prestazione lavorativa ed essere un predittore significativo dell'intenzione di lasciare il lavoro, mentre il conflitto di ruolo, al contrario, sembrerebbe avere un effetto positivo sulla prestazione lavorativa; entrambi i costrutti invece hanno un effetto negativo sulla soddisfazione lavorativa.

Due sono gli studi in cui il Role Stress viene preso in considerazione nella spiegazione del Burnout. Nello studio di Karatepe & Uludag (2008b) viene messo in evidenza come sia il conflitto di ruolo che l'ambiguità di ruolo incidano sull'esaurimento emotivo e sulla depersonalizzazione, mentre solo l'ambiguità di ruolo ha una relazione positiva con la ridotta realizzazione professionale. Inoltre

gli autori hanno rilevato che il conflitto di ruolo aumenta la prestazione lavorativa, mentre l'ambiguità di ruolo la diminuisce. Nello studio di Karatepe & Karatepe (2010) effettuato su impiegati frontline di alberghi si è riscontrato, attraverso delle regressioni di moderazione gerarchica, come il conflitto di ruolo e l'esaurimento emotivo incidano sull'intenzione di lasciare il lavoro, anche se questo effetto è più debole per gli impiegati con maggiore anzianità lavorativa.

2.5. La soddisfazione lavorativa

Secondo Locke (1969) la soddisfazione lavorativa coincide con un sentimento di piacevolezza che deriva dalla percezione che la propria attività lavorativa sia in grado di soddisfare valori personali importanti connessi al lavoro.

Questo costrutto risulta essere molto importante nel settore dei servizi poiché, come abbiamo già detto nel primo capitolo, un'adeguata qualità di servizio si basa sulle attitudini e i comportamenti degli impiegati che devono incontrare le aspettative del cliente: in tal senso la soddisfazione lavorativa è un contributo necessario a fare in modo che si incontrino tali aspettative (Rust, Stewart, Miller, Pielack, 1996; Kim, Leong, Lee, 2005; Karatepe & Sokmen, 2006). Nel settore dell'ospitalità e del turismo sono molti gli studi in letteratura che hanno studiato questo aspetto, indagandolo da vari punti di vista. In uno studio di Lam, Zhang, e Baum (2001) su manager cinesi del settore alberghiero, si scoprì che la soddisfazione lavorativa era influenzata dall'ambiente lavorativo e dalla natura del lavoro in sé, non dalle caratteristiche dei direttori. Sempre in questo studio, le ricompense, particolarmente quelle associate all'acquisizione di maggiore sicurezza nel mantenimento del proprio lavoro, risultavano essere un fattore influente nella regolazione della soddisfazione lavorativa. Questo studio inoltre indicava che alti livelli di soddisfazione lavorativa fossero collegati a bassi livelli di intenzione di lasciare il lavoro tra i direttori.

2.6. L'intenzione di lasciare il lavoro nell'industria turistica

In merito al ruolo del turnover nel settore turistico, Wood (1992) afferma che: «[...] ci sono due distinti punti di vista. Il primo vede il turnover lavorativo come un aspetto problematico per l'industria, mentre il secondo considera un alto

turnover come una caratteristica inevitabile e anzi necessaria e desiderabile per gli hotel e il catering» (p. 95). Questa affermazione presenta succintamente i dicotomici punti di vista della questione. Il turnover lavorativo non solo è un aspetto problematico, ma anche cruciale. Manley (1996) discute sugli effetti positivi e negativi dell'alta percentuale di turnover nel settore, argomentando sulla necessità di sviluppare il giusto ambiente per fare in modo che l'industria alberghiera sappia controllare il livello di turnover. Un aspetto riguardante la realizzazione di un ambiente adeguato interessa la necessità di creare un senso di appartenenza, o ciò che può essere definito come cultura, che enfatizzi il valore di un impiego a lungo termine. Tuttavia se il turnover non è considerato come un problema in questo settore, allora la cultura dell'appartenenza non può essere coltivata. (Deery, Shaw, 1997).

L'argomento chiave presentato da coloro i quali non considerano il turnover lavorativo come disfunzionale, ruota attorno al valore della mobilità per lo staff (Bowey, 1976). Secondo Bowey la mobilità facilita l'acquisizione di competenze per gli impiegati. Anche Riley (1980) rileva che la mobilità lavorativa è un fattore importante nello sviluppo di nuove abilità: inoltre sostiene che proprio la mancanza di un mercato di lavoro interno all'azienda spinge i lavoratori a cercare un impiego altrove. Nello specifico, i limiti formativi conducono a cercare altrove la necessità di sviluppare nuove competenze. Ovviamente il punto di vista di questi autori parte dalla prospettiva degli impiegati e del loro bisogno di sviluppo di carriera: non viene discusso il punto di vista della direzione o dell'organizzazione sul valore del turnover.

Nell'esaminare il punto di vista opposto per il quale il turnover lavorativo è un ostacolo per l'aumento della produttività e dell'efficienza nell'industria alberghiera, Johnson (1981) sostiene che un'alta percentuale di turnover influisce sulla qualità dei servizi e dei prodotti, e si espone a grandi costi di ricambio e reclutamento che di conseguenza riducono i profitti. Manley (1996) a tal proposito parla del cosiddetto "effetto subliminale" dell'alto turnover: un effetto sugli ospiti regolari che non vengono riconosciuti dal nuovo staff, e sui clienti che preferiscono seguire il loro staff preferito in altri alberghi. Deery e Iverson (1996)

sottolineano anche come un eccessivo turnover influisce negativamente sul morale negli impiegati.

Anche altri autori (Karatepe & Sokmen, 2006; Lam, Pine, Baum, 2003) sostengono che il turnover è un problema critico per l'industria dell'ospitalità e ha un costo notevole per le imprese turistiche. Alcuni specialisti e studiosi (Deery, Shaw, 1997; Yang, 2008) vedono addirittura il turnover come parte di una specifica cultura organizzativa presente nell'industria turistica, chiamata *turnover culture*.

In letteratura troviamo molti modelli e definizioni di turnover: in accordo con Tett e Meyer (1993), si riferisce al “termine dell'impiego di un individuo con una data compagnia” (p. 262). Spesso viene utilizzata una misura soggettiva ovvero *l'intenzione di lasciare il lavoro*⁵: essa si riferisce alla *volontà di lasciare un'organizzazione* (Thoresen, et al., 2003: p. 918). Tett & Meyer (1993) danno una definizione più esaustiva del *turnover intention*: «[...] l'ultima in una sequenza di cognizioni di ritiro, alla quale appartiene anche l'idea di andarsene e di cercare un impiego alternativo» (p. 262). Ovviamente il costrutto non coincide con l'effettivo turnover, che è oggettivamente misurabile, ma è una percezione soggettiva che può senz'altro incidere sull'esito e sulla decisione finale: in realtà ovviamente c'è uno scarto tra l'intenzione nel lasciare il lavoro e il farlo realmente, poiché nel mezzo ci sono molte altre variabili da valutare, come la possibilità di riuscire a trovare un lavoro migliore, o, semplicemente, un altro lavoro. Tuttavia il costrutto di *turnover intention* è molto usato anche nelle ricerche riguardanti l'industria dell'ospitalità: ricordiamo le ricerche di Babakus et al. (2008) e di Karatepe & Sokmen (2006) sugli impiegati frontline delle aziende alberghiere dalle quali risulta che alti livelli di stress legato al ruolo lavorativo aumentano l'intenzione di lasciare il lavoro; sempre dallo studio di Karatepe & Sokmen (2006) la soddisfazione lavorativa diminuisce l'intenzione di lasciare il lavoro nel personale frontline; nello studio di Karatepe e Uludag (2007) e di Karatepe & Karatepe (2010) viene utilizzata la teoria della conservazione delle risorse (*COR theory*) per spiegare come gli individui possano pensare di cambiare la loro situazione quando le loro risorse siano diventate scarse. In questo modo gli

⁵ In inglese viene definito in molti modi: *turnover intention* o *intention to leave*

individui preferirebbero conservare le loro limitate risorse decidendo di lasciare l'organizzazione. I risultati più rilevanti dello studio di Karatepe e Uludag (2007) riguardano il fatto che l'esaurimento emotivo, la soddisfazione lavorativa, e il senso di coinvolgimento per il lavoro sembrano avere un effetto rilevante sull'intenzione di lasciare il lavoro; nello studio di Karatepe & Karatepe (2010) si evidenzia un effetto dello stress legato al conflitto di ruolo lavorativo e dell'esaurimento emotivo sull'intenzione di lasciare il lavoro: si mette in evidenza però come la durata di servizio all'interno dell'organizzazione⁶ moderi queste relazioni (gli effetti sull'intenzione di lasciare il lavoro sono minori per chi lavora da più tempo dentro l'azienda alberghiera).

⁶ *organizational tenure*

3. LA RICERCA

3.1. Premessa

Prendendo in considerazione l'odierna industria dell'ospitalità, dove la competizione tra le imprese è sempre più severa, e le aspettative dei clienti nei confronti dei servizi sono andate sempre più aumentando, ci si rende conto che i lavoratori *frontline* delle imprese legate all'ospitalità giocano sempre più un ruolo centrale nell'offerta di una qualità superiore ai clienti.

Nonostante il ruolo cruciale dei lavoratori *frontline* sia ben documentato nella letteratura del marketing e dei servizi (cfr. Cap.1), essi devono tuttavia confrontarsi con una serie di problemi riguardanti le imprese alberghiere, che a lungo andare, incidono profondamente sul loro benessere lavorativo, generando livelli di stress che, se eccessivi, avranno un effetto nocivo sulla salute e sulle prestazioni nel lavoro, e di conseguenza sulla qualità del servizio offerto (cfr. cap.2).

Scorrendo la letteratura internazionale sul tema dello stress nel settore dell'industria dell'ospitalità, abbiamo riscontrato che un gran numero di studi è centrato sulle organizzazioni alberghiere (Brymer, Perrewé, Johns, 1991; Zohar, 1994; Deery, Shaw, 1997; Faulkner & Patiar, 1997; Ledgerwood, Crofts, Everett, 1998; Karatepe & Sokmen, 2006; Kim, Shin, Umbreit, 2007; Karatepe, Uludag, 2007; Karatepe, Uludag, 2008a; Karatepe, Uludag, 2008b; Kim, 2008; Kim, Lee, 2009; Chiang, Birtch, Kwan, 2010; Karatepe, Karatepe, 2010; Yang, 2010), e la maggior parte di questi focalizza l'attenzione proprio sul personale *frontline* (Faulkner & Patiar, 1997; Ledgerwood, Crofts, Everett, 1998; Karatepe & Sokmen, 2006; Kim, Shin, Umbreit, 2007; Karatepe, Uludag, 2007; Karatepe, Uludag, 2008a; Karatepe, Uludag, 2008b; Kim, 2008; Kim, Lee, 2009; Chiang, Birtch, Kwan, 2010; Karatepe, Karatepe, 2010; Yang, 2010). Tra le ricerche riguardanti il personale *frontline* abbiamo riscontrato che i costrutti maggiormente indagati sono:

- il ***Burnout*** (Ledgerwood, Crofts, Everett, 1998; Kim, Shin, Umbreit, 2007; Karatepe, Uludag, 2008b; Kim, 2008; Yang, 2010) soprattutto nella sua

componente **Esaurimento Emotivo** (Karatepe, Uludag, 2007; Karatepe, Karatepe, 2010);

- lo **Stress legato al Ruolo lavorativo (Role Stress)** (Faulkner & Patiar, 1997; Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe, Uludag, 2008b; Kim, Lee, 2009; Karatepe, Karatepe, 2010; Yang, 2010);

- La **Soddisfazione lavorativa** (Faulkner & Patiar, 1997; Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe, Uludag, 2007; Kim, Lee, 2009; Yang, 2010);

- L'**Intenzione di lasciare il lavoro (Turnover Intention o Intention to leave)** (Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe, Uludag, 2007; Karatepe, Uludag, 2008a; Karatepe, Karatepe, 2010; Yang, 2010);

- il **Carico di lavoro (Workload)** (Faulkner & Patiar, 1997; Ledgerwood, Crotts, Everett, 1998; Kim, Shin, Umbreit, 2007; Chiang, Birtch, Kwan, 2010)

- l'**Autonomia lavorativa (Job Autonomy o Job Latitude)** (Faulkner & Patiar, 1997; Kim, Shin, Umbreit, 2007; Kim, 2008; Chiang, Birtch, Kwan, 2010; Yang, 2010).

In queste ricerche inoltre vengono prese in considerazione altre variabili che in alcuni casi sembrano moderare o comunque incidere sul livello di stress percepito dai lavoratori. Gli aspetti maggiormente indagati sono l'età, il genere sessuale, il livello d'istruzione e la permanenza lavorativa all'interno dell'organizzazione (*organizational tenure*).

Tra tutte le ricerche analizzate, soltanto quella di Ledgerwood *et al.* (1998) si è occupata di alcuni aspetti che sembrano essere rilevanti nell'insorgenza del *burnout* per i lavoratori *frontline* dell'industria alberghiera, e che riportiamo brevemente: 1) Fiducia; 2) Equità; 3) Riconoscimento/ricompense; 4) Sostegno sociale; 5) Coesione;⁷

A partire dunque da questa rassegna della letteratura internazionale dedicata al settore turistico-alberghiero, abbiamo riscontrato che:

- Nessuno tra questi studi ha utilizzato un modello di *domanda-risorse* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, Schaufeli, 2001; Schaufeli, Bakker, 2004) o *domanda-controllo-sostegno* (Johnson & Hall, 1988; Kasarek & Teorell, 1990)

⁷ Per una trattazione più esauriente dei costrutti fin qui elencati si veda il Capitolo 2.

con tutti i costrutti sopra elencati: il più delle volte si fa riferimento alla *teoria della conservazione delle risorse* (Hobfoll, 1989), ma tale modello non sembra prendere in considerazione la dimensione del supporto sociale indicato nel modello domanda-controllo-supporto (cfr. p. 37-39 del Cap. 2);

- Non è stato identificato alcuno studio empirico effettuato in ambito italiano riguardante le dimensioni considerate: non si conoscono dunque le specificità riguardanti un contesto lavorativo diverso da quelli sopra osservati;

- La metodologia utilizzata in queste ricerche ha frequentemente degli aspetti di criticità per quanto riguarda i partecipanti selezionati e i conseguenti criteri di analisi. In particolare si fa spesso riferimento a campioni “intenzionali”, “accidentali” o “di comodo” (*convenience, haphazard, purposive* o *judgemental*) che, non rappresentando un collettivo di riferimento adeguato, vengono comunque presi in considerazione per effettuare verifiche di ipotesi inferenziali; inoltre i dati analizzati provengono da questionari autosomministrati compilati e restituiti solo da una piccola percentuale del personale al quale veniva distribuito: questo ovviamente fa sì che il campione di soggetti, già distorto dal fatto di essere non probabilistico, è inoltre un campione *auto selezionato* (Corbetta, 2003), ovvero sono autoesclusi tutti i soggetti che non hanno voluto/potuto partecipare alla ricerca e che non sono di conseguenza stati presi in considerazione per l’analisi dei risultati ottenuti. Abbiamo dunque due fonti di distorsione rilevanti: la prima riguarda l’autoselezione delle strutture alberghiere che accettano di partecipare alla ricerca (autoselezione effettuata dalla decisione presa dai direttori d’albergo); la seconda riguarda l’autoselezione delle persone che, all’interno degli alberghi che hanno dato la disponibilità, decidono se rispondere o meno ai questionari.

3.2. Finalità e obiettivi

A partire da queste premesse, lo studio ha la **finalità** di costruire un questionario che, utilizzando un modello di *domanda-risorse* (Demerouti *et al.* , 2001; Schaufeli, Bakker, 2004), indagli le principali fonti di *stressor*, le risorse disponibili per fronteggiarle, nonché alcuni *outcome* che caratterizzano l’ambiente di lavoro degli operatori *frontline* di strutture alberghiere presenti nel contesto siciliano.

Nello specifico, con il presente lavoro ci si prefigge l'**obiettivo** di:

1. indagare la presenza e le relazioni esistenti tra alcune dimensioni ritenute salienti nella letteratura inerente lo stress degli operatori frontline del settore alberghiero, ovvero:

- A. Lo **Stress legato al ruolo lavorativo** (*Role Stress*): esamina gli aspetti del conflitto e ambiguità di ruolo che possono danneggiare il benessere fisico e mentale delle persone;
- B. Il **Carico di lavoro**: riguarda la percezione del lavoratore della quantità di richieste da soddisfare;
- C. L'**Autonomia decisionale** (*job autonomy* o *job latitude*): esamina il livello di autonomia dell'operatore che permetta una sufficiente discrezione e flessibilità per affrontare i clienti;
- D. Il **Riconoscimento** (*Recognition*): definito principalmente come «la percezione che i propri superiori siano attenti a riconoscere e gratificare una buona prestazione lavorativa» (Ledgerwood *et al.*, 1998: p. 36; *traduzione nostra*);
- E. Il **Sostegno sociale** (*Social Support*), definito come le informazioni che portano gli individui a credere che ci si preoccupi di loro, siano stimati e apprezzati (Cobb, 1976);
- F. Il **Job Burnout** definito come la risposta dell'individuo a stress cronici sperimentati sul posto di lavoro che porta ad uno stato di esaurimento emozionale e psicofisico e ad un deterioramento dell'impegno; il burnout lavorativo è definito in base a tre aspetti: l'esaurimento, la disaffezione lavorativa, la riduzione del senso di efficacia professionale;
- G. La **Soddisfazione lavorativa** (*job satisfaction*): valuta il grado di soddisfazione dell'operatore in merito a vari aspetti del suo ambiente di lavoro;
- H. L'**Intenzione di lasciare il lavoro** (*turnover intention* o *intention to leave*): riguarda la volontà o la semplice idea del lavoratore di lasciare il contesto lavorativo;

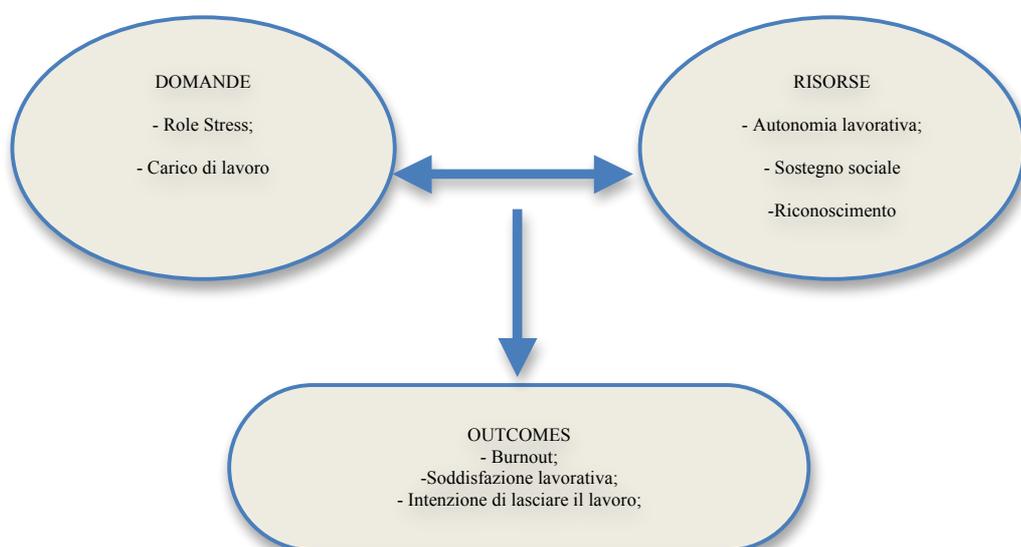
2. Studiare il fenomeno nel contesto italiano, in particolare quello siciliano, provando a cogliere dal processo di ricerca, similarità e differenze con gli studi precedenti e comprendere meglio le specificità contestuali che vanno tenute in considerazione nello svolgimento di ricerche successive;

3. Affrontare alcune questioni metodologiche che sembrano affliggere le ricerche precedenti sul tema, come ad esempio:

- a. il criterio di scelta delle strutture alberghiere (ovvero selezionare tutti i 3-4-5 stelle presenti in un determinato territorio è un criterio sufficiente?);
- b. il criterio di scelta del personale *frontline* (ovvero cosa si intende per personale *frontline*);
- c. la modalità di somministrazione del questionario;

L'ipotesi da cui muove la ricerca, in accordo con quanto emerso in precedenti studi condotti e presentati a livello internazionale, è che il Role Stress sia la principale causa del Burnout, e che sia il Role Stress che il Burnout incidano negativamente sulla soddisfazione lavorativa e, di conseguenza, sull'intenzione di lasciare il lavoro. In particolare, immaginiamo un modello in cui da una parte abbiamo le dimensioni (*stressor*) che possono incidere negativamente sul benessere del lavoratore (*Domande*), dall'altra parte abbiamo gli aspetti utili a fronteggiare gli *stressor* (*Risorse*) e infine una sezione degli *outcome*, esito dell'equilibrio o squilibrio tra le Domande e le Risorse:

Fig. 1. Modello Domanda-Risorse (elaborazione personale sulla base dell'analisi della letteratura)



3.3. Metodologia

La ricerca, date le sue finalità puramente descrittivo-esplorative, si colloca all'interno di un'ottica di intervento organizzativo, che attraverso la ricerca, sensibilizzi l'organizzazione ai temi e i problemi evidenziati dai risultati: l'indagine di questo tipo può essere considerata dunque sia una ricerca empirica di tipo descrittivo-esplorativo che una ricerca valutativa (Bezzi, 2001). Ciò significa che le ipotesi descritte in precedenza e i risultati derivanti dall'indagine non hanno valore di generalizzabilità bensì riguardano esclusivamente i soggetti che hanno partecipato alla ricerca.

3.3.1. Procedura di selezione e raccolta dati

La fase operativa della ricerca è stata effettuata nel periodo compreso tra la fine di Luglio e la fine di Ottobre 2010. Le rilevazioni sono state dunque realizzate durante il periodo di alta stagione turistica sia per avere dei risultati omogenei e confrontabili tra loro (il carico di lavoro o il livello di stress può decisamente variare da un periodo di bassa stagione ad uno di media o alta stagione), sia perché durante le altre fasi della stagione turistica non sarebbe stato possibile prendere in considerazione il personale che ha un contratto di lavoro stagionale e che scade proprio alla fine della stagione (30 Ottobre). Queste informazioni sono state ottenute attraverso un incontro preliminare con un direttore d'albergo, avvenuto alla fine di Giugno 2010.

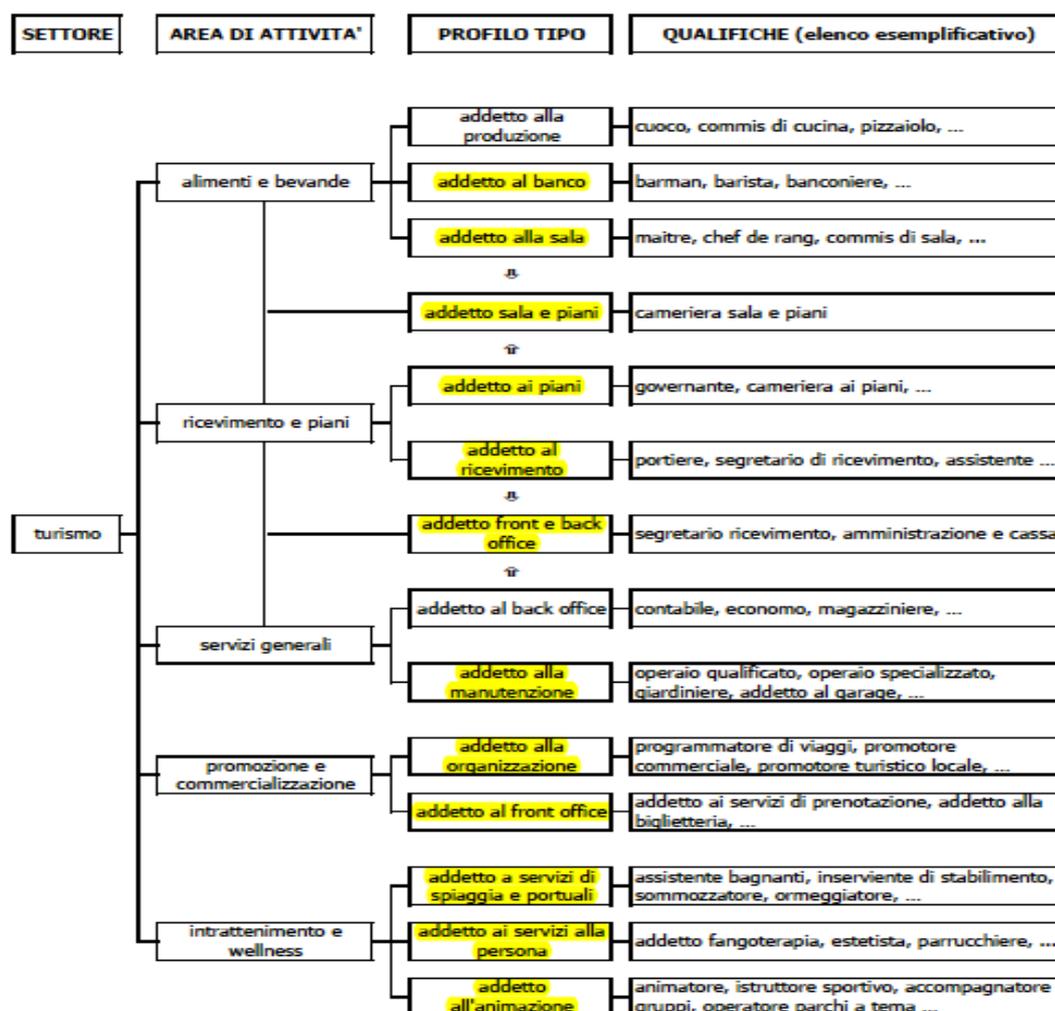
RECLUTAMENTO DEI PARTECIPANTI

I dati per questo studio sono stati raccolti seguendo una procedura di campionamento ragionato o adatto allo scopo (*purposive o judgmental sampling*).

Judd *et al.* (1991) definiscono il campionamento "adatto allo scopo" come «[...] la selezione di quei casi che sono giudicati tipici della popolazione alla quale siamo interessati, assumendo che l'errore nel giudizio delle selezioni venga controbilanciato da ogni scelta fatta» (p. 136; *traduzione nostra*). Le unità scelte per la rilevazione sono, come già detto, lavoratori *frontline* di strutture alberghiere. Per definire cosa intendiamo per personale *frontline* ed evitare l'ambiguità presente in molti studi analizzati (Karatepe & Uludag, 2007; Kim, Murrmann, Lee, 2009; Karatepe & Karatepe, 2010; Yang, 2010) abbiamo utilizzato due criteri. Il primo riguarda l'uso della definizione adottata da

Ledgerwood (1998): «[...] si definisce personale frontline il salariato orario che lavora direttamente con i clienti nel fornire i servizi di ospitalità. Questa definizione include i lavoratori front-desk, i portieri, i facchini, il personale addetto ai servizi delle pulizie in stanza, e i camerieri/e» (p. 37; *traduzione nostra*). Un'altra definizione che ci è sembrata utile per individuare i soggetti cui siamo interessati è quella di Karatepe & Sokmen (2006): «Tutti gli impiegati frontline inclusi nel campione di studio hanno un ruolo di confine cruciale tra l'interno e l'esterno dell'azienda⁸ e impiegano la maggior parte del loro tempo direttamente con i clienti, affrontando le loro richieste e lamentele» (p. 259-260; *traduzione nostra*). A partire da queste definizioni, sono state individuate (Fig. 2 in giallo) le categorie lavorative definibili come *frontline* dall'organigramma generale estratto dal CCNL Turismo 2010.

Fig. 2: Organigramma tratto dal CCNL Turismo 2010 (Fonte: Federalberghi)



⁸ *Boundary spanning roles* (Bowen & Schneider, 1988)

Come si vede dalla figura 2, gli unici profili non considerati idonei alla classificazione di *frontline* sono ovviamente gli addetti al *back office* (ovvero chi si occupa **esclusivamente** del supporto operativo e/o svolge tutte le operazioni amministrative che non richiedono la presenza del cliente) e gli addetti alla produzione di alimenti e bevande. Tra il personale *frontline* abbiamo incluso anche gli addetti alla manutenzione e all'organizzazione commerciale, dopo aver valutato le informazioni riguardanti i ruoli e le mansioni svolte da queste figure durante i colloqui preliminari con alcuni direttori d'albergo.

In merito alle strutture alberghiere abbiamo ritenuto opportuno adottare, sempre seguendo un criterio di omogeneità, la scelta di individuare e selezionare sul territorio siciliano alberghi appartenenti a gruppi e/o catene alberghiere (Kim, Shin, Umbreit, 2007; Yang, 2010), piuttosto che scegliere solo secondo il criterio di includere tutti gli alberghi da tre a cinque stelle, come invece è stato fatto in molti studi analizzati in precedenza (Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Uludag, 2007; Karatepe & Uludag, 2008a; Karatepe & Uludag, 2008b; Karatepe & Karatepe, 2010). Questa scelta è stata fatta per eliminare la possibilità di selezionare strutture a conduzione familiare non adatte agli scopi della ricerca. Per individuare i gruppi e le catene alberghiere presenti sul territorio siculo, ci siamo avvalsi dell'aiuto di alcuni siti internet del settore, in cui sono presenti gli elenchi delle catene alberghiere presenti in Italia⁹; in seguito abbiamo cercato sul sito di ogni catena alberghiera la presenza di strutture sul territorio siciliano; infine abbiamo utilizzato il database degli alberghi presenti in Sicilia del sito *Travelnostop* attraverso il quale è possibile effettuare le ricerche per regione e categoria di stelle.

Una volta individuate le strutture corrispondenti ai nostri criteri di scelta, sono state contattate Federalberghi¹⁰ Sicilia e Confindustria Sicilia per richiedere

⁹

<http://www.planethotel.net/database/planet/ph.nsf/pagine/1B683BAED778A6A78025699900384E21?OpenDocument> alla data del 20/06/2010

¹⁰ «Federalberghi è un'associazione di categoria che rappresenta gli interessi delle imprese alberghiere in Italia. Il numero degli alberghi presenti sul territorio nazionale, suddivisi in 5 categorie da 1 a 5 stelle, è di oltre 33.000, per un totale di circa 1 milione di camere e 2 milioni di posti letto. Da oltre cento anni Federalberghi è l'organizzazione nazionale maggiormente rappresentativa degli albergatori italiani. Federalberghi rappresenta le esigenze e le proposte delle imprese alberghiere nei confronti delle istituzioni e delle organizzazioni politiche, economiche e

la loro collaborazione e poter inviare attraverso esse una lettera di presentazione della ricerca ai direttori delle strutture individuate; solo Federalberghi si è resa disponibile a formalizzare una collaborazione con l'Università. Le imprese non appartenenti a Federalberghi sono state contattate attraverso una e-mail con allegata la lettera di presentazione della ricerca su carta intestata dell'Università degli Studi di Palermo alla cortese attenzione del direttore d'albergo. Su 66 strutture contattate, solo 9 direttori d'albergo hanno dato il permesso ad effettuare le rilevazioni nei propri alberghi¹¹.

Prima di effettuare le rilevazioni, sono stati fissati degli appuntamenti preliminari con i direttori e/o assistenti di direzione per far visionare loro il contenuto del questionario e concordare dei giorni in cui poter effettuare le somministrazioni dei questionari a tutti i dipendenti frontline, in maniera tale da poter chiarire loro gli obiettivi e le istruzioni presenti nel questionario autosomministrato. I direttori hanno dato comunicazione interna ai dipendenti delle date in cui sarebbe stata svolta l'indagine, invitandoli a partecipare nei giorni stabiliti. Per le date della rilevazione, sono state messe a disposizione dalla struttura ospitante delle sale meeting-riunioni presso le quali fare accomodare il personale e fare compilare loro il questionario all'interno dell'orario di lavoro: ciò è stato possibile grazie al breve tempo necessario alla compilazione del questionario (mediamente venti minuti). Questa modalità ci è sembrata la più opportuna per una serie di ragioni:

- a) avere un tasso di risposte il più alto possibile;
- b) chiarire eventuali dubbi in merito alle istruzioni e compilazione del questionario;
- c) monitorare la compilazione ed evitare dati mancanti;

sindacali. Federalberghi si propone di valorizzare gli interessi economici e sociali degli imprenditori turistici e di favorire il riconoscimento del loro ruolo sociale, l'affermazione dell'economia turistica, la promozione dell'offerta turistica ricettiva nazionale. Federalberghi stipula contratti nazionali di lavoro, svolge e patrocina attività scientifica per l'analisi del settore, promuove la formazione imprenditoriale degli associati, assiste e coordina il sistema organizzativo a livello territoriale ed a quello regionale nelle attività di tutela delle imprese» (tratto dal web alla pagina <http://it.wikipedia.org/wiki/Federalberghi>. Consultato in data 14/12/2010.

¹¹ Alla data in cui scriviamo, altre 10 strutture hanno accettato di partecipare alla ricerca, ma i tempi di disponibilità per lo svolgimento dell'indagine, erano oltre il limite temporale fissato per la fine di Ottobre. Abbiamo concordato con tali imprese, di effettuare le rilevazioni durante la prossima fase di alta stagione (Aprile-Ottobre 2011)

d) in generale, ottenere una migliore qualità dei dati;

Come vedremo nel paragrafo 4.5. *Limitazioni della ricerca e suggerimenti metodologici per prossime indagini* presente nel prossimo capitolo, se alcuni problemi come quelli elencati sono stati gestiti adeguatamente, rimangono tuttavia alcuni aspetti da tenere in considerazione per miglioramenti futuri.

Le rilevazioni sono state effettuate durante un periodo di tre mesi (Agosto-Ottobre). Un numero totale di 164 questionari è stato personalmente distribuito ai partecipanti e ritirato alla fine della compilazione; solo in 9 casi e per esigenze lavorative sono stati compilati e ci sono stati inviati in seguito tramite posta. Sul totale dei 164 questionari distribuiti, ne sono stati compilati 161 di cui 157 utilizzabili per le analisi (tasso di risposta del 95,73%).

3.3.2. STRUMENTI

Per la rilevazione dei dati e dei costrutti oggetto d'indagine è stato costruito un questionario *self-reported* costituito dalle seguenti scale.

Role Stress Questionnaire: (Rizzo, House, Lirtzman, 1970): Il questionario è costituito da 14 item, composto da due scale corrispondenti alle seguenti sottodimensioni: ambiguità di ruolo (6 item) e conflitto di ruolo (8 item). Le scale del *Role Conflict* e *Role Ambiguity* hanno ricevuto una considerevole attenzione nelle ricerche empiriche riguardanti il management, il marketing e la psicologia (Jackson & Schuler; Brown & Peterson, 1993; Netemeyer, Johnston, Burton, 1990) sebbene siano state evidenziate delle preoccupazioni riguardo la validità di queste scale (McGee, Ferguson, Seers, 1989). Tuttavia esistono anche delle evidenze empiriche a sostegno del loro utilizzo (Smith, Tisak, Schneider, 1993). La modalità di risposta agli item si basa su una scala Likert a cinque punti che va da “1 = assolutamente in disaccordo” a “5 = assolutamente d'accordo”. Della scala non esiste una validazione e un adattamento al contesto italiano. La traduzione della scala dall'inglese all'italiano è stata sviluppata attraverso due fasi: in un primo momento, quattro colleghi psicologi e ricercatori (un dottore di ricerca e tre dottorandi) hanno tradotto gli item in maniera indipendente tra loro, creando quattro versioni diverse dello strumento; in una seconda fase, si sono incontrati per discutere assieme sulla migliore versione condivisa. Nella parte

dell'analisi dei dati discuteremo sulle misure riguardanti l'attendibilità dello strumento per la ricerca in questione.

Maslach Burnout Inventory-General Survey: è la versione italiana del questionario di Schaufeli *et al.* (1996) nell'adattamento di Borgogni *et al.* (2005). La scala è costituita da 16 item e comprende tre sottoscale:

Energia/Esaurimento (5 item) che si riferisce all'aver ecceduto nell'uso delle proprie risorse fisiche ed emozionali, al sentirsi prosciugati, senza alcuna possibilità di ricaricarsi e senza energie sufficienti per affrontare un altro giorno di lavoro o un altro problema (esempio item: "lavorare tutto il giorno è veramente uno sforzo per me");

Coinvolgimento/Disaffezione lavorativa: (5 item) si riferisce al grado di disaffezione e distacco dal proprio lavoro (esempio di item: "sono diventato/a più scettico/a sul fatto che il mio lavoro serva veramente a qualcosa");

Efficacia professionale/Inefficacia professionale: (6 item) fa riferimento a sentimenti di competenza, di produttività e di capacità di portare a termine il proprio lavoro con successo (esempio di item: "Nel mio lavoro sono certo/a di far funzionare le cose");

Per ognuno dei sedici item viene chiesto di esprimere la frequenza, su una scala Likert a 7 punti (da "0 = Mai" a "6 = Ogni giorno") con cui si sperimenta quanto scritto negli item. La scala, validata su un campione di 945 soggetti, mostra buoni indici di coerenza interna: Energia ($\alpha = .8490$); Efficacia Professionale ($\alpha = .7426$); Disaffezione lavorativa ($\alpha = .7186$).

Le tre scale che seguono sono tratte dalla versione italiana del *Areas of Worklife Survey* (Maslach & Leiter, 1997) nell'adattamento di Borgogni *et al.* (2005).

Scala del Carico di lavoro: (5 item) riguarda il numero eccessivo di compiti da svolgere e il fatto di non avere tempo per altre attività o per coltivare interessi personali, o viceversa del tempo libero a disposizione.

Scala dell'Integrazione sociale: (5 item) considera il sentimento di vicinanza con gli altri, la condivisione di emozioni positive date dal lavorare insieme in un clima supportivo, sia dal punto di vista emotivo che pratico.

Scala del Riconoscimento: (4 item) riguarda il riconoscimento sia in termini di retribuzione o premi, sia di riconoscimento sociale che deriva dal sentire che il proprio lavoro è apprezzato dagli altri.

Per tutte e tre le precedenti scale si richiede di esprimere il proprio grado di accordo su una scala Likert a cinque punti che va da “1 = molto in disaccordo” a “5 = molto d'accordo”. Le tre scale, come la precedente MBI-GS, sono state analizzate su un campione di 945 soggetti, mostrando buoni indici di coerenza interna: Carico di lavoro ($\alpha = .7254$); Integrazione sociale ($\alpha = .8269$); Riconoscimento ($\alpha = .8130$).

Scala dell'autonomia: è una scala di 6 item tratta dal Questionario Majer_D'Amato Organizational Questionnaire 10 (M_DOQ 10) di Majer & D'Amato (2007), che misura la percezione soggettiva di poter di esercitare l'iniziativa individuale e l'indipendenza nello svolgimento del proprio lavoro. La scala, è stata validata nel contesto italiano su un campione normativo di 2650 dipendenti di diverse organizzazioni di varia natura e dimensione, e mostra buoni indici di *fit* e una consistenza interna della scala (α di Cronbach) pari a .80. Gli item sono misurati attraverso una scala Likert a 5 punti che va da “1 = Falso” a “5 = Vero”;

Scala di turnover intention: questa scala, costituita da 3 item, è un adattamento al contesto alberghiero (Karatepe & Sokmen, 2006; Karatepe & Uludag, 2007) dell'originale scala di Boshoff & Allen (2000), utilizzata per misurare l'intenzione del personale frontline di lasciare il lavoro. Gli item sono misurati attraverso una scala Likert a cinque punti che va da “1 = assolutamente disaccordo” a “5 = assolutamente d'accordo”. Alti punteggi indicano un forte desiderio di lasciare il lavoro;

Scala della soddisfazione lavorativa: è una scala composta da 8 item, derivante dallo studio di Hartline & Ferrell (1996), usata per valutare la soddisfazione lavorativa nei termini di: (i) il lavoro nel complesso; (ii) i collaboratori; (iii) i diretti responsabili; (iv) le politiche dell'albergo; (v) il supporto dato dall'organizzazione; (vi) lo stipendio; (vii) l'opportunità di carriera; (viii) i clienti. Gli item sono misurati attraverso una scala Likert a cinque punti

che va da “1 = assolutamente insoddisfatto” a “5 = assolutamente soddisfatto”.
Alti punteggi indicano un elevato livello di soddisfazione.¹²

Inoltre nel questionario è presente anche una sezione dedicata ad eventuali **suggerimenti** riguardanti le cose più urgenti da migliorare nella struttura nella quale si lavora (15 opzioni) più una sezione in cui è possibile esprimere eventuali considerazioni che il questionario non ha permesso di esprimere. Questa sezione è stata tratta dal questionario Multidimensional Organizational Health Questionnaire (MOHQ) di Avallone & Paplomatas (2005).

Completano il questionario la sezione dei dati socio anagrafici, ovvero le domande riguardanti il genere (codificato come 1 = “Maschio”, 2 = “Femmina”), l’età, il titolo di studio (1 = “Licenza Scuola Elementare”, 2 = “Scuola Media Superiore”, 3 = “Istituto professionale”, 4 = “Scuola Media Superiore”, 5 = “Laurea Triennale”, 6 = “Laurea V.O. o specialistica”, 7 = “Altro”), lo stato civile (1 = “Celibe/Nubile”, 2 = “Separato/a-Divorziato/a”, 3 = “Coniugato/a o Convivente”, 4 = “Vedovo/a”), il tipo di contratto lavorativo (1 = “a tempo indeterminato”, 2 = “a tempo determinato”, 3 = “Interinale”, 4 = “Collaborazione”, 5 = “Altro”), l’Inquadramento (1 = “Full-time”, 2 = “Part-time”), l’orario di servizio (1 = “Giornaliero”, 2 = “Turnista”) il numero di ore settimanali, l’anzianità lavorativa (in mesi), il profilo lavorativo secondo il CCNL turismo 2010, La qualifica della mansione svolta, e la posizione economica secondo il CCNL turismo 2010 (1 = “7° livello”, 2 = “6° livello”, 3 = “6° livello super”, 4 = “5° livello”, 5 = “4° livello”, 6 = “3° livello”, 7 = “2° livello”, 8 = “1° livello”, 9 = “non so rispondere”), e infine la Retribuzione Annuale Lorda (1 = “sotto i 7.300,00”, 2 = “tra i 7.300,00 e gli 8.399,99”, 3 = “tra gli 8.400,00 e i 9.499,99”, 4 = “tra i 9.500,00 e i 10.999,99”, 5 = “tra gli 11.000,00 e i 15.000,00”, 7 = “oltre i 15.000,00”, 8 = “non so rispondere”).

¹² In appendice il questionario.

4. ANALISI DEI DATI

4.1. Partecipanti

PROFILO DEI PARTECIPANTI

Hanno partecipato 157 lavoratori frontline di cui 94 uomini (59,9%) e 63 donne (40,1%). Su 151 rispondenti, l'età media è risultata pari a 36,8 anni (età minima = 21; età massima = 63; d.s.= 9,3).

Tabella1: distribuzione di frequenza dei lavoratori in funzione del genere e dell'età

		Età				Totale
		21-30	31-40	41-50	51 e oltre	
Sesso	Maschio	26	35	20	8	89
	Femmina	17	26	16	3	62
Totale		43	61	36	11	151

Il 43,6% dei soggetti ha conseguito il diploma di Scuola Media Superiore, il 19,2% ha il titolo di Scuola Media Inferiore, e il 19,9% possiede un diploma di Istituto Tecnico-Alberghiero. Soltanto 23 lavoratori (14,7%) hanno ricevuto una formazione accademica: 13 persone la Laurea Triennale (8,3%); 9 persone la Laurea V.O. o Specialistica (5,8%), e solo una persona ha conseguito il titolo di Dottore di ricerca (0,6%). Il livello di istruzione è più alto tra le donne rispetto agli uomini: sul totale di 63 donne, il 23,8% possiede un titolo accademico, mentre su 93 uomini, solo l'8,7% possiede una laurea. (V di Cramer = 0,25)¹³

Tabella 2. Distribuzione di frequenza dei lavoratori in funzione del genere e del livello d'istruzione

		Titolo di Studio					Totale
		Scuola Elementare	Media Inferiore	Istituto alberghiero	Media Superiore	Titolo accademico	
Sesso	maschio	2	19	22	42	8	93
	femmina	2	11	9	26	15	63
Totale		4	30	31	68	23	156

¹³ Indice di associazione V di Cramer, che si basa sul indice χ^2 , può assumere valori compresi tra 0 (massima indipendenza) e 1 (relazione perfetta). Nel caso considerato, vi è una minima associazione tra il genere sessuale e il livello di istruzione (ovvero il genere femminile ha un livello di istruzione più alto rispetto a quello maschile).

La maggior parte dei partecipanti (40,8%) è impiegato ai servizi di *frontoffice* (segretario di ricevimento, amministrazione e cassa, prenotazione, etc.); il 28,7% dei soggetti è impiegato ai servizi di ristorazione alberghiera (*chef du rang, maître* di sala, commissario di sala, etc), mentre il 14,6% è addetto alla pulizia (governante, cameriere ai piani, etc). Il restante 15,9% dei partecipanti è rappresentato dagli addetti alla manutenzione (6,4%), dai fattorini (5,7%), dagli addetti ai servizi di bellezza e benessere (S.P.A.) (1,9%) e da quelli addetti alla sicurezza (1,9%).

Per quanto riguarda il profilo lavorativo all'interno delle categorie di genere, su 63 donne osserviamo che la metà di esse è impiegata ai servizi di *frontoffice* (52,4%), mentre quasi un terzo (31,7%) è addetto alla pulizia; su 94 uomini invece troviamo che la maggioranza di essi è impiegato ai servizi di ristorazione (40,4%) e un terzo impiegato ai servizi *frontoffice* (33%). L'indice *V* di Cramer segnala una discreta associazione tra differenti profili lavorativi e il genere sessuale (*V* di Cramer = 0,6): come si vede dalla tabella 3 alcuni profili sono evidentemente associati al genere maschile piuttosto che a quello femminile (Ristorazione, sicurezza, manutenzione, facchinaggio) e viceversa (pulizia, servizi di bellezza e benessere).

Tabella 3: Distribuzione di frequenza in funzione del genere e del profilo lavorativo

		Profilo lavorativo							
		<i>Frontoffice</i>	Ristorazione	Pulizia	S.P.A.	<i>Security</i>	Fattorino	Manutenzione	Totale
Sesso	maschio	31	38	3	0	3	9	10	94
	femmina	33	7	20	3	0	0	0	63
Totale		64	45	23	3	3	9	10	157

Per quanto riguarda lo stato civile, il 48,4% è coniugato o vive in coppia, il 38,9% è celibe/nubile, il 10,2% è divorziato/a, e il 2,5% è vedovo/a. Nel dettaglio, si nota che su 94 uomini, il 55,3% di essi è coniugato o convivente, mentre su 63 donne, solo il 38,1% dichiara di essere sposata e/o di convivere: il 41,3% di esse è nubile. Inoltre mentre solo il 5,3% degli uomini è divorziato/separato, la percentuale delle donne arriva al 17,5%.

Tabella 4: Distribuzione di frequenza in funzione del genere e dello stato civile

		Stato civile				Totale
		Celibe/nubile	Separato/a- divorziato/a	Coniugato/a o convivente	vedovo/a	
Sesso	maschio	35	5	52	2	94
	femmina	26	11	24	2	63
Totale		61	16	76	4	157

Per quanto riguarda la tipologia contrattuale, sul totale dei 157 partecipanti, il 47,8% ha un contratto di lavoro a tempo indeterminato, mentre il 51% ha un contratto a tempo determinato; solo l'1,3% ha un contratto di collaborazione/consulenza.

Tabella 5. Distribuzione di frequenza in funzione del genere e del contratto di lavoro

		Contratto di lavoro			Totale
		tempo Indeterminato	tempo determinato	collaborazione	
Sesso	maschio	46	48	0	94
	femmina	29	32	2	63
Totale		75	80	2	157

Su 155 rispondenti, l'88,4% lavora a tempo pieno, mentre solo 11,6% lavora part-time.

Il numero medio di ore settimanali lavorative è di 40,44 (ore minime = 8, ore massime = 78, d.s. = 7,6).

Su 149 rispondenti, solo il 10,1% dichiara di svolgere ore di straordinario retribuite.

La media di anzianità di ruolo è di 3,35 anni (minimo = 1 mese; massimo = 24 anni; d.s. = 48,64 mesi).

Tabella 5: Distribuzione di frequenza in funzione dell'anzianità di ruolo e del tipo di contratto di lavoro

		Contratto di lavoro			Totale
		tempo Indeterminato	tempo determinato	collaborazione	
Anzianità lavorativa	< 1 anno	6	37	2	45
	1-5 anni	42	34	0	76
	6-10 anni	10	6	0	16
	≥11 anni	9	2	0	11
Totale		67	79	2	148

Il 29,9% dei partecipanti ha una retribuzione annuale lorda superiore ai 15.000,00 euro, il 22,5% tra gli 11.000,00 e i 15.000,00 e il 23,6% ha una retribuzione annuale lorda inferiore agli 11.000,00 euro; il 23,1% non ha saputo/voluto rispondere. Nel dettaglio, vediamo che tra tutti quelli che non hanno saputo/voluto rispondere, la maggioranza di essi (78,4%) appartiene alla categoria dei “precari” (tempo determinato/collaborazione): la difficoltà da parte di questi lavoratori e dunque di saper individuare fascia di retribuzione alla quale appartengono che a causa della precarietà del lavoro, non può essere facilmente calcolata.

4.2. Riflessioni metodologiche preliminari sull’analisi delle scale utilizzate

Prima di passare all’analisi di attendibilità e delle scale considerate, e quello relativo alla dimensionalità dei fattori sottesi a tale scale, fasi preliminari alla conclusiva analisi correlazionale tra i costrutti indagati, vogliamo prima soffermarci sui procedimenti più idonei per la batteria di scale considerate in questo studio.

Come sappiamo esiste un grande dibattito circa il modo in cui considerare il livello di misura delle scale usate nelle scienze sociali. Come si chiede Corbetta «Cosa possiamo dire in merito al tipo di variabili prodotte dalla tecnica delle scale? Sono esse variabili nominali, ordinali o cardinali?» (2003, p. 215).

Secondo Borgatta e Bohrnstedt (1981) la maggior parte delle proprietà che interessano sociologi e psicologi *non* sono delle scale ordinali: «[...] esse possono essere concettualizzate *a livello latente* come continue, anche se *a livello manifesto* sono trattate come discrete» (Giampaglia, 1990: p. 32). Di conseguenza, secondo questi autori non ci sarebbe «[...] alcuna ragione per non trattare i dati manifesti applicando statistiche parametriche, anche se essi rappresentano *scale ad intervalli imperfette*». (*ibidem*). Secondo Giampaglia (1990) tale conseguenza può essere accettata sono nel caso in cui le “distanze concettuali” tra i ranghi della scale ordinali possono ritenersi più o meno equivalenti, ovvero quando le scale manifeste utilizzate riproducano con buona approssimazione gli intervalli della

scala latente. Ci si pone a questo punto il problema di valutare quali siano i criteri adeguati per stabilire che scali ordinali possano essere considerate come aventi la stessa distanza concettuale tra i ranghi. Consideriamo la distinzione che fa Corbetta (2003) tra i diversi formati di risposta delle scale: il primo caso è quello delle risposte che, per quanto ordinabili, sono *semanticamente autonome*, cioè ognuna ha un suo significato compiuto e non necessita, per essere compreso di essere messo in relazione con il significato delle altre alternative nella scala; il secondo caso riguarda le categorie di risposta *a parziale autonomia semantica* o come vengono definite da Roccato (2006) *item a scelta graduata*: in questo caso il significato di ogni categoria di risposta è solo parzialmente autonomo dalle altre (ad es. scale ordinate con modalità “molto”, “abbastanza”, “per niente”); infine abbiamo le scale cosiddette *auto-ancoranti* (Cantril, Free, 1962) dove solo le due categoria estreme sono dotate di significato, mentre da loro si colloca un *continuum* entro il quale l’intervistato colloca la sua posizione.

Secondo quanto riporta Corbetta (2003), i primi due tipi di variabili-risposta non possono essere considerate se non a livello ordinale, mentre per quanto riguarda il tipo di variabile basata su item ancorati all’estremo, «[...] nell’attribuire un significato alle categorie intermedie, l’intervistato mette automaticamente in moto una procedura mentale di suddivisione graduata dello spazio semantico fra i due estremi» (*ibidem*: p. 217), dislocandole su un *continuum* caratterizzato a grandi linee da alternative di risposta collocate alla medesima distanza tra loro. Questo porterebbe dunque ad avere variabili più che ordinali, anche se meno che cardinali¹⁴: vengono chiamate, seguendo la definizione data da Marradi (1993) *variabili quasi-cardinali* alle quali è plausibile applicare un trattamento statistico analogo a quello delle variabili cardinali.

A partire da queste premesse, abbiamo deciso di considerare la scala riguardante il Burnout come una scala ordinale, dato che le categoria di risposta sono a parziale autonomia semantica. Inoltre la MBI-GS presa in considerazione è una scala definita **stile Likert** (Roccato, 2006) poiché il criterio utilizzato è

¹⁴ «Il fatto che sia lo stesso soggetto studiato a stabilire, implicitamente, l’unità di misura della scala, fa sì che questa procedura soffra tuttavia di soggettività: in altre parole non si dispone di un’unità di misura esterna, intersoggettiva, valida per tutti i soggetti studiati nonché per il soggetto studente»

diverso da quello tradizionale basato sull'accordo: trattasi nello specifico, di una scala di frequenza (0 = Mai - 6= Ogni giorno) che ha lo scopo di quantificare la frequenza con cui gli intervistati mettono in atto certi comportamenti. Poiché il ricorso a queste scale può presentare alcuni aspetti problematici (*vedi* Roccato, 2006: p. 115), è prudente considerare le quantificazioni di questo tipo come scale ordinali e di trattare MBI-GS come tale nelle successive analisi. Su essa dunque non verrà applicata l'analisi di attendibilità delle scale basata sulla correlazione di Pearson; potremo tuttavia considerare di valutare la dimensionalità della scala attraverso l'uso dell'analisi fattoriale esplorativa per caratteri ordinali, secondo l'approccio di Muthen & Muthen (1998). Attraverso questo metodo potremo valutare quali sono le variabili che sono indicatori non adeguati dei fattori estratti e scartarle dalle analisi successive (Barbaranelli, 2007).

Per quanto riguarda invece le altre scale presenti nel questionario, poiché tutte basate sul criterio dell'ancoraggio agli estremi, procederemo considerandole come scale *quasi cardinali*. Anche su esse, ove possibile procederemo secondo il criterio della valutazione della *unidimensionalità* delle scale attraverso analisi fattoriale esplorativa e in seguito passeremo all'analisi dell'attendibilità degli item. Solo dopo aver valutato questi aspetti procederemo con l'analisi correlazionale dei fattori considerati e con il confronto tra le dimensioni del Burnout e le altre dimensioni attraverso opportuni indici di associazione per caratteri ordinali. Discuteremo infine i risultati emersi.

4.3. Analisi della scala di Burnout

La valutazione di *unidimensionalità* o *unifattorialità* delle scale si basa su un criterio empirico che accerti che il requisito di dimensione comune a tutti gli item sia effettivamente riconoscibile anche nella percezione degli intervistati. Il criterio più diffuso in psicometria si basa sull'analisi fattoriale esplorativa (EFA) (Barbaranelli, D'Olimpio, 2007). Sappiamo che per poter effettuare un EFA, i dati devono soddisfare alcuni prerequisiti indispensabili come: un livello di misura delle variabili almeno ad intervalli, l'assunzione di normalità multivariata e un

ampiezza e qualità del campione adeguata¹⁵. L'EFA viene dunque solitamente applicata a variabili che sono misurate per lo meno a livello di intervalli equivalenti e che tendenzialmente seguono la distribuzione normale. Tuttavia, Bengt e Linda Muthén hanno messo a punto un programma di analisi dei dati, MPLUS (Muthén, Muthén, 1998), che consente di analizzare variabili dicotomiche, politomiche ordinabili, o una combinazione tra categoriali e continue. Rimandiamo al testo degli autori o a quello di Barbaranelli (2007) la possibilità di visionare il modello matematico che sta alla base dell'analisi fattoriale di variabili categoriali: quello che ci preme sottolineare è che per tale modello si assume che esista una variabile latente continua y^* che viene osservata tramite una variabile ordinale y . Per misurare le relazioni tra le variabili latenti, MPLUS utilizza la stima di coefficienti di correlazione appropriati, ovvero, nel caso in cui le variabili osservate siano ordinali (come il nostro caso), vengono calcolati coefficienti di correlazione definiti *policorici* (*ibidem*). Chiaramente questo procedimento consente di utilizzare l'analisi fattoriale anche con quelle variabili che violino l'assunzione di normalità multivariata (dunque variabili con distribuzioni di frequenza fortemente asimmetriche) perché si basa su stimatori particolarmente robusti (come il *Weighted Least Square*).

Dunque questo procedimento ci consente di procedere all'analisi delle scale dell'MBI-GS. Riportiamo i risultati dell'analisi nella tabella seguente:

¹⁵ Comrey e Lee (1992) sostengono che campioni di 50 unità sono da considerare scarsi, da 100 unità come mediocri, da 200 come adeguati, da 300 come buoni, da 500 come molto buoni, da 1000 come eccellenti.

Tabella 6. Analisi Fattoriale Esplorativa: matrice di saturazione fattoriale degli item dell'MBI-GS¹⁶

	Esaurimento	Efficacia Pers.	Cinismo
Es_2 2. Mi sento esausto/a alla fine della giornata lavorativa	0,836		-0,306
Es_3 3. Mi sento stanco quando mi alzo al mattino e devo affrontare un'altra giornata di lavoro	0,77		
Es_5 6. Mi sento esaurito/a dal mio lavoro	0,765		
Es_1 1. Mi sento emotivamente logorato/a dal mio lavoro	0,728		
Es_4 4. Lavorare tutto il giorno è veramente uno sforzo per me	0,515		
Eff_Pers_6 16. Nel mio lavoro sono certo/a di riuscire a far funzionare le cose		0,718	
Eff_Pers_2 7. Sento di dare un contributo concreto a questa organizzazione		0,659	
Eff_Pers_3 10. Penso di essere bravo/a nel mio lavoro		0,628	
Eff_Pers_1 5. Riesco a risolvere in maniera efficace i problemi che si presentano nel mio lavoro		0,615	
Eff_Pers_5 12. Ho raggiunto molti risultati positivi in questo lavoro		0,606	
Eff_Pers_4 11. Quando ottengo qualche risultato sul lavoro, sono contento/a		0,463	
Cin_1 8. Sono diventato/a meno interessato/a alla mia professione da quando ho incominciato questo lavoro			0,862
Cin_2 9. Sono diventato/a più distaccato/a dal mio lavoro			0,826
Cin_5 15. Sono diventato/a più scettico/a sul fatto che il mio lavoro serva veramente a qualcosa.			0,746
Cin_4 14. Dubito del significato del mio lavoro			0,644
Cin_3 13. Voglio fare il mio lavoro senza essere seccato		0,368	

Seguendo le indicazioni di Comrey e Lee (1992) riguardo al fatto che punteggi di saturazione accettabili sono sopra il valore di $|\cdot 32|$, possiamo interpretare la tabella qui sopra sostenendo che ogni item satura in maniera sufficiente su un solo fattore corrispondente a quello per il quale l'item è stato costruito. Solo l'ultimo item ("Voglio fare il mio lavoro senza essere seccato") invece che saturare sul terzo fattore Cinismo, va su quello dell'Efficacia Personale. Decidiamo per tale motivo di escluderlo dalle successive analisi della scala.

¹⁶ Metodo di Rotazione dei Fattori: Geomin (obliquo); Metodo di stima dei parametri: WLSM (opzioni di default in MPLUS); in tabella abbiamo riportato i valori di saturazione $\geq 0,3$

4.4. Analisi delle altre scale

4.4.1. Analisi della unidimensionalità delle scale

Nonostante abbiamo stabilito di considerare le rimanenti scale del questionario come basate su variabili *quasi cardinali*, da una prima analisi della distribuzione di frequenza, notiamo che quasi tutte le variabili mostrano un indice di asimmetria e di curtosi $\geq |1|$. Questo significa che la distribuzione delle variabili assume un andamento non normale. Per tale motivo abbiamo deciso di utilizzare il modello di Muthén & Muthén (1998), utile nel caso di dati che violano fortemente l'assunzione di normalità multivariata. Analizziamo per prima la scala dello Stress legato al Ruolo lavorativo:

Tabella 7. Analisi Fattoriale Esplorativa: matrice di saturazione fattoriale degli item della scala Role Stress¹⁷

	Role Ambiguity	Role Conflict
RA_4 22. So quali sono le mie responsabilità.	0,799	
RA_2 18. Ho scopi ed obiettivi chiari e pianificati per svolgere il mio lavoro.	0,749	
RA_1 17. Mi sento sicuro/a del grado di autorità che possiedo.	0,691	
RA_5 25. So esattamente che cosa ci si aspetta da me.	0,642	
RA_3 20. So di aver suddiviso in maniera appropriata il mio tempo.	0,533	
RA_6 29. Le spiegazioni circa ciò che deve essere fatto sono chiare.	0,291	-0,306
RC_5 26. Ricevo richieste incompatibili da due o più persone.		0,833
RC_7 28. Mi assegnano un compito senza le risorse adeguate per eseguirlo.		0,771
RC_2 21. Mi assegnano dei compiti e degli incarichi senza i mezzi per completarli.		0,665
RC_6 27. Le cose che faccio sono generalmente accettate da una persona ma non da altre.		0,655
RC_8 30. Lavoro a cose non necessarie.		0,619
RC_1 19. Sono costretto/a a fare le cose in un modo che non condivido.		0,616
RC_4 24. Lavoro con persone che operano in maniera abbastanza diversa tra loro.		0,491
RC_3 23. Per portare a termine un lavoro devo oppormi a regole e procedure.		0,376

¹⁷ Metodo di Rotazione dei Fattori: Oblimin (obliquo); Metodo di stima dei parametri: WLSM (opzioni di default in MPLUS); in tabella abbiamo riportato i valori di saturazione $\geq 0,3$; solo nel caso di RA_6 abbiamo lasciato entrambi i valori.

Come si evince dalla tabella 7, la scala ha adeguati punteggi di saturazione fattoriale corrispondenti ai due fattori considerati: solo un item (“Le spiegazioni circa ciò che deve essere fatto sono chiare”) satura in maniera insufficiente sul fattore per il quale è stato costruito e ancor di più, tende a saturare maggiormente anche sull’altro fattore, anche in questo caso in maniera scarsa.

Passiamo a considerare adesso le sei scale rimanenti. Considereremo a parte la scala di soddisfazione lavorativa in quanto misurata in maniera diversa dalle altre cinque¹⁸.

¹⁸ E’ una scala misurata secondo il grado di soddisfazione e non secondo il grado di accordo.

Tabella 6. Analisi Fattoriale Esplorativa: matrice di saturazione fattoriale degli item delle scale Carico Lavorativo, Riconoscimento, Integrazione Sociale, Autonomia, Intenzione di lasciare il lavoro¹⁹

	Carico Lavorativo.	Riconoscimento	Integrazione Sociale	Autonomia	Intenzione di lasciare
Carico_lav_3 33. Dopo il lavoro torno a casa troppo stanco/a per poter fare le cose che mi piace fare.	0,885				
Carico_lav_4 34. Ho talmente tanto da fare al lavoro che ciò mi impedisce di coltivare i miei interessi personali.	0,772				
Carico_lav_1 31. Non ho tempo per fare il lavoro che deve essere fatto.	0,468				
Carico_lav_2 32. Lavoro intensamente per lunghi periodi di tempo.	0,463				
Carico_lav_5 35. Ho tempo a sufficienza per fare ciò che è importante nel mio lavoro.	-0,245		0,21	0,127	-0,276
Ricon_4 39. Non ottengo riconoscimenti per tutte le cose alle quali contribuisco.		-0,709			
Ricon_3 38. I miei sforzi passano generalmente inosservati.		-0,733			
Ricon_2 37. Il mio lavoro viene apprezzato.		0,634			
Ricon_1 36. Ottengo riconoscimenti dagli altri per il mio lavoro.		0,589	0,309		-0,311
Int_soc_3 42. I membri del mio gruppo di lavoro cooperano tra loro.			0,98		
Int_soc_4 43. I membri del mio gruppo di lavoro comunicano in maniera aperta.			0,816		
Int_soc_2 41. Faccio parte di un gruppo che mi dà sostegno.			0,785		
Int_soc_1 40. Le persone si fidano l'una dell'altra per svolgere i propri ruoli			0,423		
Int_soc_5 44. Non mi sento vicino ai miei colleghi.	0,303		-0,415		
Aut_2 49. Nel mio lavoro dispongo di una certa autonomia.				0,868	
Aut_4 51. Nel mio lavoro ho l'occasione di prendere delle iniziative.				0,85	
Aut_1 48. Nell'esecuzione del mio lavoro mi è concesso di assumere delle iniziative personali.				0,8	
Aut_3 50. Si lascia che io mi assuma un certo numero di responsabilità.				0,732	
Aut_5 52. Di solito vengono prese in considerazione le mie proposte innovative.				0,654	
Aut_6 53. Posso organizzarmi il lavoro come desidero purché lo concluda nei tempi prefissati.				0,556	-0,35
InL_2 46. Non ci vuole molto per farmi lasciare questo hotel.					0,852
InL_1 45. Penso spesso di lasciare questo albergo.					0,903
InL_3 47. È probabile che molto presto cerchi lavoro altrove.					0,904

¹⁹ Metodo di Rotazione dei Fattori: Geomin (obliquo); Metodo di stima dei parametri: WLSM (opzioni di default in MPLUS); in tabella abbiamo riportato i valori di saturazione $\geq 0,3$; solo nel caso di Carico_Lav_5 abbiamo lasciato tutti i valori.

Dalla Tabella 6 concludiamo che tutti gli item sembrano avere dei buoni punteggi fattoriali e saturare prevalentemente su un unico fattore (tranne nel caso dell'item 36, item 44 e item 53), tranne l'item 35 che riteniamo non abbia i requisiti per poter essere incluso nelle prossime analisi.

Passiamo a vedere i risultati dell'EFA sulla scala della soddisfazione lavorativa.

Tabella 8. Analisi Fattoriale Esplorativa: matrice di saturazione fattoriale degli item della scala soddisfazione lavorativa²⁰

	Sodd. lavorativa
SL_5 58. Il sostegno offerto da questa organizzazione.	0,879
SL_4 57. Le politiche di questo hotel.	0,857
SL_6 59. Il mio stipendio.	0,732
SL_3 56. I miei diretti responsabili.	0,698
SL_7 60. Le opportunità di carriera con questo hotel.	0,659
SL_1 54. Il mio lavoro complessivo.	0,61
SL_2 55. I miei colleghi.	0,574

Anche in questo caso la scala presenta punteggi di saturazione item-fattore più che soddisfacenti.

4.4.2. *Analisi dell'attendibilità delle scale*

Per quanto riguarda l'analisi degli item, provvederemo ad effettuare l'analisi di attendibilità delle scale nell'ottica della teoria classica dei test (TCT, vedi Nunnally e Bernstein, 1994) tramite il coefficiente alpha di Cronbach (Cronbach, 1951), necessario a verificare la consistenza interna delle scale: secondo quanto riportato da Barbaranelli e D'Olimpo (2007), per interpretare il coefficiente di attendibilità non esistono regole statistiche ma si segue una regola pratica secondo la quale valori uguali almeno a .90 vengono considerati *ottimi*, valori compresi tra .80 e .90 *molto buoni*, valori compresi tra .70 e .80 *buoni*, valori compresi tra .60 e .70 *sufficienti* e inferiori a .60 *inadeguati* (Nunnally e Bernstein, 1994).

Nella TCT oltre all'analisi del livello di attendibilità della scala vengono effettuate una serie di analisi sui singoli item che compongono la scala, che di

²⁰ Metodo di Rotazione dei Fattori: Oblimin (obliquo); Metodo di stima dei parametri: WLSM (opzioni di default in MPLUS);

solito vanno sotto il nome di *item analysis*: attraverso questa procedura è possibile individuare gli item che presentano valori dei parametri (media, varianza, forma della distribuzione) che aumentano i requisiti di attendibilità del test, e che determinano il livello di difficoltà e la capacità discriminativa del test totale. In questo modo dunque è possibile stabilire se sia il caso di scartare gli item che non soddisfano questi criteri dalle analisi successive (Barbaranelli, D'Olimpo, 2007).

In particolare la discriminatività dell'item riguarda la capacità dell'item di fornire informazioni sulle differenze individuali nel costrutto che viene misurato dalla scala di cui l'item è parte. Un indice usato per analizzare il potere discriminante di un item è, per variabili politomiche, la correlazione item-totale che fornisce un'idea dell'*attendibilità di un singolo item*: gli item che presentano un coefficiente elevato sono quelli che risultano più capaci di distinguere differenti livelli di presenza del costrutto misurato, nello stesso modo in cui ciò viene fatto dalla scala completa (*ibidem*). Coefficienti item-totale bassi (inferiori a .20 o a .25) (Nunnally, Bernstein, 1994; Ercolani, Perugini, 1997) indicano che l'item misura male il costrutto in esame.

Riportiamo di seguito i risultati di queste analisi effettuate sulle scale utilizzate per la ricerca:

Tabella 9: alfa di Cronbach e numero di item relativi alle scale utilizzate

	Cronbach's Alpha	N di Item
Ambiguità di ruolo	0,689	6
Conflitto di ruolo	0,778	8
Carico di lavoro	0,675	5
Riconoscimento	0,769	4
Integrazione sociale	0,755	5
Intenzione di lasciare il lavoro	0,899	3
Autonomia lavorativa	0,864	6
Soddisfazione lavorativa	0,839	7

Non abbiamo riportato qui i valori delle correlazioni item totale che riporteremo in appendice. Segnaliamo alcune questioni riguardanti aspetti critici riguardanti alcune scale:

1. la scala “Ambiguità di ruolo” e la scala “Conflitto di ruolo”: per quanto riguarda la prima scala osserviamo che α è poco sotto il valore soglia suggerito da

molti (Spector, 1992). Nello specifico osserviamo che togliendo l'item RA_6 che già in precedenza abbiamo visto avere dei problemi di bassa saturazione sul fattore considerato, α assumerebbe un valore corrispondente a 0,702. Per tali motivi, decidiamo di escludere l'item 29 dalle successive analisi; nessun problema invece di pone per la scala del conflitto di ruolo anche se l'item 24 mostra difficoltà nel discriminare tra soggetti (correlazione item-totale = 0,157). Decidiamo tuttavia di mantenere l'item per le successive analisi dato il buon punteggio di saturazione riscontrato nell'analisi fattoriale.

2. la scala del “Carico lavorativo” ha un livello di attendibilità appena sufficiente; osserviamo che eliminando l'item 35 che precedentemente avevamo ritenuto inadeguato per misurare il fattore in questione, il valore di α sale a 0,691; riteniamo per tale motivo di escludere definitivamente l'item dalle prossime analisi.

3. sia la scala “Riconoscimento” che quella di “Integrazione sociale” hanno un buon indice di attendibilità e tutti gli item hanno una buona capacità di discriminare tra soggetti (hanno un valore di correlazione item-totale $\geq 0,355$);

4. Per quanto riguarda la scala dell'Intenzione di lasciare il lavoro e quella dell'Autonomia lavorativa, non risultano aspetti critici in merito agli item (correlazione item-totale $\geq 0,41$);

5. Infine anche la scala di Soddisfazione lavorativa mostra dei livelli più che soddisfacenti sia in merito al valore di α , sia per quanto riguarda l'indice di discriminatività (correlazione item-totale $\geq 0,44$;

4.7. Analisi delle relazioni tra i costrutti e commenti

A questo punto, presentiamo la matrice di correlazione dei costrutti misurati sulle scale che abbiamo stabilito essere ad intervalli; successivamente presentiamo in una seconda tabella l'indice di associazione τ_b di Kendall per le tre dimensioni del Burnout messe a confronto con le altre scale. Per ottenere questi indici di associazione abbiamo sommato i punteggi di tutte le scale e successivamente sono stati convertiti in classi uguali attraverso l'uso dei quartili,

in maniera tale da poterle mettere a confronto su scala ordinale in una tabella a doppia entrata²¹.

Tabella 10: matrice di correlazione r di Pearson dei costrutti misurati su scala ad intervalli

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Conflitto di Ruolo								
2. Ambiguità di Ruolo	0,255							
3. Carico di lavoro	0,502	0,112						
4. Riconoscimento	-0,383	-0,268	-0,096					
5. Sostegno sociale	-0,313	-0,308	-0,143	0,364				
6. Intenzione di lasciare il lavoro	0,399	0,312	0,291	-0,268	-0,175			
7. Autonomia	-0,049	-0,376	-0,008	0,351	0,212	-0,136		
8. Soddisfazione lavorativa	-0,393	-0,43	-0,172	0,369	0,487	-0,523	,336	

Tabella 11: indice di associazione τ_b di Kendall tra le tre dimensioni del Burnout e gli altri costrutti

	Esaurimento	Efficacia Personale	Cinismo
Conflitto di Ruolo	0,279	-0,17	0,344
Ambiguità di ruolo	0,208	-0,316	0,256
Carico di lavoro	0,251	0,05	0,096
Riconoscimento	-0,217	0,194	-0,188
Sostegno sociale	-0,184	0,177	-0,21
Intenzione di lasciare	0,295	-0,155	0,368
Autonomia	-0,117	0,213	-0,154
Sodd. lavorativa	-0,254	0,176	-0,217

Non ci sorprende scoprire che tra le correlazioni più forti ci sia quella negativa tra Soddisfazione Lavorativa ed Intenzione di Lasciare il lavoro ($r = -0,52$), relazione riscontrata anche in letteratura (Yang, 2010; Karatepe, Sokmen, 2006; Karatepe, Uludag, 2007b). Anche il Conflitto di Ruolo e l'Ambiguità di Ruolo sono correlate negativamente alla Soddisfazione Lavorativa (rispettivamente $r = -0,393$ e $r = -0,43$) in linea con gli studi del settore (Grant *et al.*, 2001; Karatepe,

²¹ Per ragioni di comodità non mostreremo le tabelle pivot, ma solo l'indice di associazione τ_b che avendo la caratteristica di variare tra -1 e +1, ci da direttamente la direzione dell'associazione tra le variabili.

Sokmen, 2006; Kim *et al.*, 2009; Jackson, Schuler, 1985; Brown, Peterson, 1993). Poiché lo Stress legato al Ruolo lavorativo impedisce la soddisfazione lavorativa, è necessario che rimuovere il problema dall'ambiente lavorativo: come sostiene Yang (2010) il Conflitto e l'Ambiguità di Ruolo conducono ad un senso di incertezza lavorativa, diminuendo la creatività individuale ed esacerbando alcune tendenze depressive che inevitabilmente creano delle conseguenze sulla prestazione dell'intera struttura organizzativa. Nel prossimo capitolo introdurremo a tal proposito alcune pratiche di gestione delle risorse umane per prevenire l'insorgenza di disfunzioni lavorative causate da un ruolo lavorativo particolarmente monotono, poco chiaro e insoddisfacente.

Trova un forte riscontro empirico e teorico anche la forte associazione tra il Conflitto di Ruolo e il Carico lavorativo ($r = 0,5$), dato che quando si ha molto lavoro da sbrigare, è inevitabile che aumenti il livello di richieste inconciliabili e diametralmente opposte.

Il Sostegno o supporto sociale è un'altra dimensione decisamente correlata in maniera positiva alla soddisfazione lavorativa ($r = 0,49$) e dunque comprendiamo l'importanza per un impiegato trovarsi in un contesto lavorativo supportivo e socievole, dove le pratiche di socializzazione tra colleghi siano ben avviate sia al livello dei pari, che da parte della dirigenza: un impiegato che percepisce di poter contare sugli altri all'interno dell'ambiente di lavoro, vedrà aumentare il proprio livello di soddisfazione e di *job retention* (Kusluvan, 2010).

Un'altra associazione riscontrata in letteratura riguarda quella tra il Sostegno sociale e il Riconoscimento ($r = 0,36$): tali costrutti sono stati indagati anche in merito al possibile effetto esercitato sull'Esaurimento, sul Cinismo e sull'Efficacia Personale (Ledgerwood *et al.* 1998). Tuttavia nei nostri dati, risulta un livello di associazione superiore allo $|0,2|$ solo tra Esaurimento e Riconoscimento ($\tau_b = - 0,21$).

Se non ritroviamo un'associazione forte tra Sostegno sociale e sottodimensioni del Burnout, riscontriamo però come esso sia invece negativamente correlato sia al Conflitto che all'Ambiguità di ruolo (in entrambi i casi $r = - 0,31$). Come interpretare questa differenza nelle relazioni tra Sostegno sociale, Burnout e Role Stress? Certo attraverso un'analisi correlazionale

Dobbiamo essere cauti nel formulare dei giudizi attraverso un'analisi correlazionale: tuttavia possiamo ipotizzare che l'intensità di tali covariazioni possano dipendere da quanto presupposto nel modello domanda-risorse presentato nella figura 1.1. (pagina, 59). Il Sostegno Sociale, in qualità di risorsa, può avere un effetto di moderazione tra il Role Stress e l'esito negativo del Burnout, ma allo stesso tempo un effetto diretto sull'insorgenza dello Stress legato al ruolo lavorativo.

Per quanto attiene al costrutto di Riconoscimento, osserviamo una correlazione positiva con l'Autonomia e la soddisfazione lavorativa ($r = 0,35$; $r = 0,37$), logicamente plausibile: essere autonomi significa sentire di essere apprezzati e riconosciuti nel proprio lavoro e tale vissuto incide inevitabilmente anche sulla soddisfazione lavorativa (Yang, 2010).

Passando a considerare le dimensioni del Burnout, osserviamo che anche in questo caso le associazioni tra Conflitto di Ruolo ed Esaurimento ($\tau_b = 0,28$), tra Cinismo e Conflitto di Ruolo ($\tau_b = 0,34$) e tra Ambiguità di Ruolo ed Efficacia Personale ($\tau_b = - 0,32$) sono in linea con gli studi riguardanti il personale *frontline* delle imprese alberghiere. (Karatepe, Uludag, 2007b).

I due maggiori rappresentanti delle richieste lavorative (Role Conflict e Role Ambiguity) tendono secondo letteratura ad esacerbare il livello di Esaurimento e di Cinismo nell'impiegato *frontline* (*ibidem*). Le associazioni riscontrate nel nostro studio sono consonanti con quelle di Babakus *et al.* (1999), Hsieh & Hsieh (2003) e Lee & Ashforth (1996): l'impatto del Conflitto di Ruolo sull'Esaurimento e il Cinismo sembrano essere più forti rispetto a quello dell'Ambiguità di Ruolo (Karatepe, Uludag, 2007b). Anche l'associazione negativa tra Ambiguità di Ruolo ed Efficacia Personale è coerente con i risultati di Hsieh & Hsieh (2003): l'impiegato privo di specifiche informazioni concernenti i suoi doveri e responsabilità lavorative, proverà senza dubbio un ridotto senso di Efficacia Personale.

Anche l'associazione tra Carico di lavoro ed Esaurimento ($\tau_b = 0,25$) trova sostegno nella letteratura riguardante il personale impiegato nei servizi alberghieri (Kim *et al.*, 2007). L'Esaurimento inoltre è associato positivamente all'intenzione di lasciare il lavoro ($\tau_b = 0,29$) e negativamente alla soddisfazione lavorativa ($\tau_b =$

- 0,25). In accordo sia con Karatepe e Uludag (2007b) che con Babakus *et al.* (1999), l'Esaurimento ha un effetto deleterio sulla soddisfazione lavorativa dell'impiegato *frontline*. Inoltre sempre secondo i risultati di Karatepe e Uludag (2007b) l'Esaurimento ha un forte impatto negativo sull'intenzione di lasciare il lavoro: questa tendenza indica che gli impiegati *frontline* iniziano a pensare di lasciare l'organizzazione dove lavorano quando si sentono esauriti (*ibidem*).

Nei nostri risultati anche il Cinismo è associato positivamente all'intenzione di lasciare il lavoro ($\tau_b = 0,37$) : probabilmente il distacco dal proprio lavoro, la perdita di interesse, passione e motivazione per ciò che si fa e soprattutto per il servizio da rendere ad un cliente, può spingere un individuo ad allontanarsi da un impiego spesso, routinario e monotono.

Consideriamo, per concludere con questo paragrafo, l'esempio della dimensione dell'Autonomia che, dai nostri dati risulta associata negativamente all'Ambiguità di Ruolo ($\tau_b = - 0,38$) ma ad una associazione quasi nulla con il Conflitto di Ruolo: ciò è logicamente plausibile dato che chi non conosce i propri doveri e responsabilità non può essere un lavoratore che può permettersi di gestire le situazioni impreviste con un certo grado di autonomia. Inoltre è anche associata positivamente alla soddisfazione lavorativa ($\tau_b = 0,34$) e all'Efficacia Personale ($\tau_b = 0,21$), come d'accordo con la letteratura di riferimento (Kim *et al.*, 2007). L'Autonomia in letteratura è vista come una componente necessaria dell'*empowerment* dell'impiegato; inoltre l'Autonomia sembra alleviare l'Esaurimento dell'impiegato attraverso la possibilità di prendere le proprie decisioni affinché si possa rispondere in maniera più efficace ed efficiente ai desideri dei clienti (*ididem*).

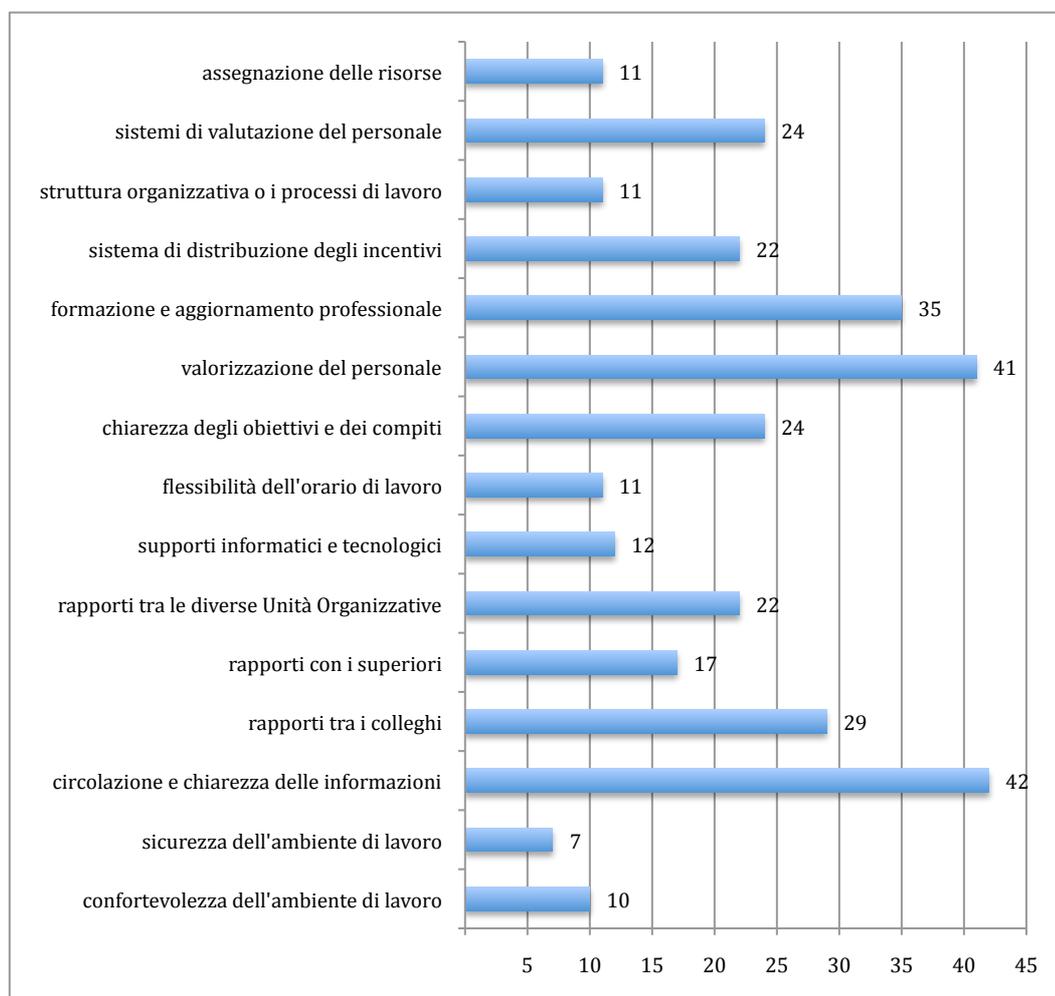
4.6. Sezione aperta del questionario

Suggerimenti per migliorare l'organizzazione dove si lavora

Nella Sezione 7 del questionario abbiamo chiesto ai partecipanti di indicare al massimo 3 risposte riguardanti le cose più urgenti da migliorare nella struttura in cui si lavora. Va detto che questa sezione è stata inclusa nel questionario affinché, a partire dalle frequenze di risposta, si analizzasse il contenuto delle risposte e si provasse ad approfondire e comprendere meglio

alcune questioni critiche dell'ambiente lavorativo in questione. Riportiamo nel grafico seguente, le frequenze ottenute su ogni categoria di risposta:

Grafico 1: distribuzione di frequenza delle categorie presenti nella sezione "Suggerimenti"



I dati illustrati forniscono una visione d'insieme delle percezioni di tutti i soggetti partecipanti alla ricerca. Al di là delle specificità contestuali relative ad ogni struttura alberghiera, si è ritenuto di dare una visione complessiva dei dati del campione, per mettere in luce gli aspetti che, in maniera trasversale alle organizzazioni, appaiono essere quelle più importanti da tenere in considerazione per migliorare la qualità dell'ambiente organizzativo e lavorativo. Poiché durante la somministrazione, molti partecipanti hanno espressamente richiesto la possibilità di indicare più di tre risposte per le aree di miglioramento, abbiamo deciso di accordare la richiesta e di includere anche questi casi nelle analisi.

Trattandosi di suggerimenti, i partecipanti sono stati lasciati liberi di decidere se compilare questa sezione del questionario, in maniera tale da ottenere risposte con un maggiore livello di affidabilità. Ovviamente è stato possibile indicare anche solo una risposta tra le quindici categorie. A lato ad ogni alternativa di risposta era presente uno spazio in cui poter scrivere cosa in particolare fosse da migliorare in quell'area.

Sul totale dei partecipanti (158), hanno compilato questa sezione 111 impiegati (tasso di risposta 70,25%).

Le prime sei aree per ordine d'importanza sono:

1. la circolazione e la chiarezza delle informazioni;
2. la valorizzazione del personale;
3. la formazione e l'aggiornamento professionale;
4. i rapporti con i colleghi;
5. i sistemi di valutazione del personale;
6. la chiarezza degli obiettivi e dei compiti;

Inoltre nella percezione dei rispondenti, gli aspetti non prioritari da migliorare sembrano essere, la sicurezza e la confortevolezza dell'ambiente di lavoro, l'assegnazione delle risorse, la struttura organizzativa e la flessibilità dell'orario di lavoro.

Per quanto riguarda *la circolazione e la chiarezza delle informazioni*, alcuni soggetti hanno precisato che i problemi riguardano nello specifico la poca comunicazione tra i reparti, intesa anche come trasparenza delle operazioni effettuate da un reparto rispetto ad un altro ("maggiore/migliore comunicazione"; "si comunica poco"; "operare apertamente"; "poca comunicazione tra i reparti"). La carenza di comunicazione all'interno delle organizzazioni sembra riguardare anche altre aree come *i rapporti tra colleghi* ("maggiore interfacciamento"; "una più chiara comunicazione" "parlare tra di noi"), anche se in certe circostanze le criticità comunicative sembrano scivolare verso percezioni negative nei confronti di alcuni colleghi ("poco leali"; "invidia"). Anche gli aspetti che riguardano *i rapporti con i superiori* hanno spesso a che fare con l'esigenza di un miglioramento della comunicazione e della franchezza ("parlare più chiaro e molto di più"; "più dialogo"; "più apertura al dialogo").

Si fa riferimento alla necessità di migliorare la comunicazione anche per quanto riguarda *i rapporti tra le diverse Unità Organizzative* (“più comunicazione e collaborazione”).

Sicuramente la collaborazione è un aspetto importante che si fonda sul principio di fiducia reciproca, di sostegno e di franchezza comunicativa: ecco dunque che la questione della necessità di una migliore collaborazione riguarda anche *la chiarezza degli obiettivi e dei compiti* (“svolgere il proprio compito COLLABORANDO!”).

L’area della *valorizzazione del personale* riguarda in particolare l’esigenza da parte degli impiegati di essere maggiormente riconosciuti e apprezzati, magari anche attraverso delle forme d’incentivi non solo economici (“più considerazione”; “riconoscimento umano della persona”; “incentivi per i meritevoli”; “più formazione”).

Dunque l’aspetto della *valorizzazione del personale* è strettamente connesso con l’esigenza di miglioramento della *formazione e l’aggiornamento del personale*, ma anche con quella riguardante *i sistemi di valutazione del personale e il sistema di distribuzione degli incentivi* (“incentivare di più tutto il personale”; “dare incentivi per il lavoro straordinario”; “sistemi di distribuzione di incentivi inesistenti”; “il guadagno/stipendio non è adeguato”; “proposta di premio di produzione”).

Per quanto riguarda *la formazione e l’aggiornamento del personale* abbiamo riscontrato come le esigenze specifiche riguardino il desiderio di un maggior numero di corsi che non si limitino a brevi periodi e dunque fini a sé stessi, ma che diano il senso di accompagnamento verso una costante crescita professionale (“continuità”; “più corsi per una continua crescita professionale”; “corsi diversi”; “più corsi specifici”; “formazione finalizzata a nuovi ruoli e formazione dei nuovi arrivati”), e che siano finalizzati anche ad un aggiornamento costante sulle lingue straniere (“lingue”; “corsi di aggiornamento di inglese, francese e tedesco”).

Infine risulta rilevante l’attenzione per la chiarezza e il rispetto dei ruoli per quanto riguarda *i rapporti tra le diverse Unità Organizzative* (“c’è stata

sovrapposizione di ruoli e competenze, quindi caos organizzativo”; “rispetto delle proprie posizioni”) e *i rapporti tra colleghi* (“i ruoli di ciascuno”).

Per concludere la sezione dei suggerimenti, analizziamo il contenuto dei commenti riportati nella parte finale della pagina, ovvero nello spazio dedicato a questioni che il questionario non ha permesso di esprimere. Sottolineiamo che solo 18 impiegati sui complessivi 157 rispondenti hanno sentito il desiderio di esprimere delle considerazioni aggiuntive. Quanto detto di seguito non ha dunque, come tutto quello detto finora, pretesa di esaustività. Tuttavia, vale la pena notare come accanto a considerazioni riguardanti il desiderio di esprimere valutazioni positive sulla propria esperienza lavorativa²², e ad altre con le quali si manifestano i dubbi circa l'utilità e i limiti di un questionario autosomministrato²³, ritroviamo ancora una volta l'esigenza di essere apprezzati e riconosciuti non solo per il lavoro svolto²⁴, di avere delle opportunità di crescita professionale e di maggiori garanzie lavorative per il futuro²⁵, e di sistemi di ricompense e valutazione del personale che siano equi e che non si basino su “preferenze” o, come sostiene qualche impiegato, “raccomandazioni”²⁶.

Infine è interessante notare i pensieri di alcuni impiegati che riguardano alcuni aspetti non indagati con la batteria di domande, ma che abbiamo riscontrato nella letteratura riguardante il settore. Il primo pensiero scritto da un impiegato riguarda il problema affrontato nel primo capitolo circa il concetto di *emotional labour* (Hochschild, 1983) e di sovranità del cliente (Korczynski, 2005;

²² Nelle note che seguono riportiamo alcuni esempi: “In questo ambiente lavorativo mi sento a casa mia, come dico ai miei clienti!”; “L'unica fortuna professionale che un uomo può avere è quella di poter conciliare piacere a dovere quindi fare il lavoro con passione e dedizione. Io ho questa fortuna e penso che quest'albergo possa esaudire ogni mia esigenza e ambizione”; “Mi trovo molto bene in questa azienda, è senza dubbio la migliore offerta di lavoro che ho avuto fin ora”.

²³ Come in nota precedente: “Le risposte sopra riportate le ritengo relativamente veritiere, perché avendo sostenuto l'apertura della struttura alberghiera era quasi d'obbligo riscontrare alcune difficoltà relative alle suddette risposte”; “non è facile rispondere in maniera esaustiva a domande poco specifiche, alcune risposte meriterebbero approfondimenti argomentativi”; “Se non ha alcun fine non serve a nulla”.

²⁴ “Avrei voluto che mi fosse data più opportunità per dimostrare i miei meriti (non solo professionali”.

²⁵ “Vorrei più possibilità di carriera e riconoscimento delle proprie competenze”; “Trattandosi di un lavoro stagionale a tempo determinato aspirerei ad avere la possibilità di effettuare il mio lavoro anche durante il periodo di chiusura in alternanza con qualche collega che svolge la mansione cui mi riferisco”.

²⁶ “Vorrei più giustizia e obiettività nella valutazione del lavoro svolto. Vorrei ci fossero meno "preferenze" da parte dei proprietari verso certe persone”; “abolire i prediletti, cioè quelle persone che sono raccomandate e che "odiano" gli altri”.

Korczynski, Bishop, 2008): «Il cliente ha sempre ragione (soprattutto se è un cliente abituale), non bisogna personalizzare, anche se il cliente è molto antipatico». Quanto riportato dall'impiegato rimanda proprio al fatto che all'interno delle organizzazioni alberghiere sia richiesto agli individui un continuo e logorante lavoro di facciata, non potendo esprimere in maniera autentica i loro sentimenti: gli impiegati devono dunque alterare intenzionalmente il loro stato emotivo ed esibire le emozioni più adatte alle norme e i ruoli previsti dal loro lavoro (Benozzo, Piccardo, 2009). Ciò rimanda al concetto di *ipocrisia emotiva*, coniato da Fineman (2003), legato al significato del termine greco *hypokrisis* ovvero “recitare una parte sul palcoscenico”, in questo caso quello dell'organizzazione alberghiera. Secondo Benozzo e Piccardo (2009), il rischio che si corre nel dover sostenere a lungo la maschera della finzione riguarda la perdita delle energie emotive e lo scivolamento verso il *burnout*²⁷.

Un'altra dichiarazione riportata in un questionario riguarda altri aspetti critici di questo lavoro: l'eccessivo carico lavorativo, la perdita d'interesse per il proprio lavoro, e la noia nei confronti del proprio ruolo e compito lavorativo²⁸. Questi aspetti sembrano connesse con le risposte date nella scala dell'intenzione di lasciare il lavoro (dove ha indicato il massimo accordo su tutte e tre le affermazioni riguardanti il *turnover intention*).

4.7. Riflessioni

Per concludere, da quanto è emerso fin qui dall'analisi dei dati possiamo sostenere che gli aspetti maggiormente salienti per gli impiegati *frontline* del settore alberghiero sembrano riguardare **la comunicazione, la chiarezza dei ruoli, la collaborazione (supporto lavorativo), la formazione, il riconoscimento e il rispetto per la propria persona e per il proprio lavoro e la conseguente esigenza di una costante crescita professionale; infine un sistema di ricompense ed incentivi che si basi su un adeguato sistema di valutazione delle prestazioni.**

²⁷ Vedi a tal proposito un lavoro su *emotional labour* e *burnout* di Kim (2008) condotto specificatamente sul personale *frontline* di strutture alberghiere.

²⁸ Riportiamo la frase scritta dall'impiegata: “mi sono trovata da sola a gestire un reparto, con molte aspettative nei miei confronti. La troppa pressione mi ha fatto perdere interesse per quello che faccio. Trovo il mio ruolo molto noioso e ripetitivo”.

Tali risultati sembrano essere in linea con la letteratura scientifica riguardante le indicazioni delle più efficaci pratiche di HRM nel settore turistico-alberghiero che verranno descritte nel prossimo e conclusivo capitolo.

4.8. Limitazioni della ricerca e suggerimenti metodologici per prossime indagini

1. Se, come abbiamo visto, il tasso di risposta all'interno delle strutture alberghiere è molto elevato (96,3%), rispetto a quella rilevata nella letteratura scientifica di riferimento, tuttavia resta irrisolto il problema dell'adesione da parte di molte strutture (9 strutture su 66 contattate. tasso di adesione alla ricerca: 13,6%). Questo è un problema difficilmente risolvibile, legato spesso a resistenze di carattere locale e culturale²⁹, e/o alla difficoltà di riuscire di conquistare la fiducia di organizzazioni al cui interno spesso sono già previste valutazioni del livello di soddisfazione lavorativa (attraverso *survey* aziendali) e che dunque possono valutare tali indagini come una inutile e infruttuosa perdita di tempo.

2. Come abbiamo visto durante l'analisi degli item, alcune delle scale utilizzate mostrano un livello del coefficiente di attendibilità più basso di quello suggerito dalla letteratura (Nunnally, Bernstein, 1994). Tale problema può dipendere da vari aspetti, dal numero di item per scala alla numerosità campionaria. Per gli studi futuri potrebbe essere auspicabile, per migliorarne l'attendibilità, formulare e aggiungere qualche nuovo item ad alcune scale che presentano problemi riguardanti le proprietà psicometriche, come la scala di Realizzazione Professionale e quella del Cinismo, (Pienaar, Willemse, 2008), e/o comunque aumentare la numerosità del campione dato il numero appena sufficiente di soggetti considerati nel presente lavoro³⁰;

3. Poiché la ricerca si è basata su un'indagine di tipo trasversale, ovvero è stato condotto in un determinato tempo, non possiamo inferire nessun nesso di tipo causale fra le variabili considerate, né soprattutto affermare che una dimensione psicosociale (come nel nostro studio ad esempio il *Role Stress*) possa

²⁹ Ma potenzialmente anche sindacale e contrattuale, dato che spesso in questo settore lavorativo sono molti gli impiegati che lavorano in nero.

³⁰ come sappiamo, il coefficiente α di Cronbach è influenzato sia dal numero di item della scala sia dalla numerosità campionaria (cfr. Corbetta, 2003; Giampaglia, 1990; Roccato, 2006)

effettivamente prevedere e/o determinare l'insorgenza di un altro fenomeno (il *Burnout*). Una proposta per studi successivi potrebbe essere quella di adottare un metodo di studio longitudinale dei fenomeni indagati, sia per coglierne l'evoluzione nel tempo, sia verificando se e come variano le relazioni tra i costrutti nei periodi di bassa, media e alta stagione (Chiang *et al.*, 2010; Karatepe & Karatepe, 2010; Karatepe, Uludag, 2008a; Pienaar, Willemse, 2008);

4. Un'altra limitazione riguarda i possibili effetti di *bias* riguardanti il metodo di rilevazione: le informazioni sono state ottenute attraverso un'unica batteria di domande in un determinato periodo di tempo (alta stagione). Per limitare questa potenziale distorsione, abbiamo prestato attenzione affinché le domande riguardanti i costrutti indagati fossero espresse in un linguaggio chiaro e non ambiguo. Tuttavia si raccomanda, per le ricerche successive, di raccogliere i dati anche in periodi diversi per confrontare i risultati e valutare i possibili effetti di metodo sui dati ottenuti (Kim *et al.*, 2009; Podsakoff *et al.*, 2003);

5. Come discende dal punto precedente, anche l'utilizzo di questionari autosomministrati, può determinare *bias* metodologici sui dati ottenuti (Doty, Glick, 1998). Per questo motivo, in ricerche future sarebbe auspicabile utilizzare metodologie miste nella rilevazione delle informazioni, e affiancare strumenti qualitativi (interviste in profondità, *focus group*, etc) accanto a strumenti e scale di misura autosomministrate (Karatepe, Karatepe, 2010; Karatepe, Sokmen, 2006; Karatepe, Uludag, 2007; Karatepe, Uludag, 2008a; Karatepe, Uludag, 2008b). Come affermano Kim *et al.* (2009) sarebbe interessante l'utilizzo delle interviste in profondità per esaminare il grado degli effetti negativi del conflitto di ruolo e dell'ambiguità di ruolo nei differenti tipi di impiegati, al livello ad esempio del genere sessuale e/o del livello organizzativo;

6. Com'è stato descritto nel sottoparagrafo 3.3.1. del capitolo precedente, la somministrazione del questionario è avvenuta all'interno delle strutture alberghiere durante il normale orario di lavoro e alla presenza del ricercatore che ha chiarito eventuali ambiguità delle domande e dubbi sorti nei rispondenti. La batteria di domande ha richiesto un tempo di compilazione di circa 20 minuti. Questa modalità di rilevazione, se da una parte ha garantito un tasso di risposta

elevato, un buon monitoraggio dei questionari compilati³¹ e il chiarimento di eventuali dubbi in merito alle istruzioni e ad alcune domande del questionario, dall'altro lato ha determinato un'altra serie di problemi come: la paura dei partecipanti circa la violazione dell'anonimato³², accrescendo di fatto il *bias* legato al dare risposte socialmente desiderabili (questione che affronteremo meglio al punto 8); inoltre il fatto di compilare il questionario durante le ore lavorative, porta i soggetti a percepire di avere poco tempo a disposizione per rispondere attentamente e ciò può generare *biases* di risposta legati a fenomeni di *acquiescenza*. Con tale termine (Corbetta, 2003; Roccato, 2006) ci riferiamo alla tendenza da parte degli intervistati a dichiararsi d'accordo o a dare risposte affermative (*yeasaying*) indipendentemente dal contenuto (Corbetta, 2003). In studi futuri sarebbe auspicabile presentare la ricerca con un metodo alternativo, ad esempio spiegando e distribuendo il questionario a tutti i partecipanti e dare loro la possibilità di compilarlo e consegnarlo entro una settimana: questo darebbe ai partecipanti maggiori garanzie di anonimato, eviterebbe il rischio di confrontarsi con i colleghi presenti durante la compilazione (effetto di omologazione dei dati) e garantirebbe maggiore tempo per rispondere ai quesiti in maniera attenta, evitando l'acquiescenza. Un'altra alternativa potrebbe essere quella di inserire nella batteria di domande anche una scala che misuri l'acquiescenza (cfr. su questo punto Roccato, 2003).

7. Una forma di distorsione nelle risposte simile a quella dell'acquiescenza è quella che va sotto il nome di *response set* (Corbetta, 2003) che è possibile definire come fenomeno dell'uniformità delle risposte: essa consiste nel fatto che, di fronte ad una batteria di domande che prevedono lo stesso tipo di alternative di risposta, come nel nostro studio, alcuni intervistati, vuoi per mancanza di tempo o per mancanza di opinioni, possano rispondere sempre nello stesso modo indipendente dal contenuto delle domande. Questo fenomeno avviene ancor più sovente quando le affermazioni oltre ad avere la stessa modalità di risposta (es. assolutamente d'accordo-assolutamente in disaccordo) siano formulate nella

³¹ I questionari, non appena completati, venivano consegnati dai partecipanti direttamente al ricercatore che provvedeva a valutare l'eventuale presenza di dati mancanti.

³² Durante le somministrazioni, non è stato raro osservare alcuni partecipanti avere dubbi riguardo l'impossibilità di risalire alla propria identità a partire dai dati.

stessa polarità (tutti item pro-tratto o tutti contro-tratto). Una soluzione da adottare per ricerche successive prevedrebbe delle scale bilanciate ovvero con lo stesso numero di item formulati in maniera positiva e negativa (tutte le scale utilizzate nello studio non soddisfano questo requisito): questo consentirebbe di tener desta l'attenzione dei rispondenti e di "smascherare" gli intervistati acquiescenti (Roccatò, 2006).

8. Al punto 6 abbiamo accennato al fatto che tra i *bias* metodologici che potenzialmente affliggono questo tipo di indagine, vi è quello legato al fenomeno della *desiderabilità sociale*. Come sappiamo da Corbetta (2003) e Roccatò (2006), essa consiste nella tendenza dei rispondenti a dare risposte non vere, al fine di presentarsi sotto una buona luce e di mostrarsi ben adatti al proprio mondo sociale e/o, nel caso della nostra indagine, lavorativo. Che la distorsione sia operata in maniera volontaria o inconsapevole, l'effetto è comunque quello di dare risposte non attendibili. Nel caso della nostra indagine è probabile che ci siano delle distorsioni nei dati legate al desiderio di presentarsi nel miglior modo possibile, soprattutto perché il questionario indaga argomenti delicati come lo Stress, il Burnout, la soddisfazione lavorativa o l'intenzione di lasciare il lavoro, tutti temi che possono essere percepiti dal rispondente come aspetti che mettono in discussione la propria posizione lavorativa all'interno dell'organizzazione, e che possono indurre al timore di perdere il lavoro. Anche in questo caso, come per la acquiescenza, si potrebbe prevedere in indagini successive l'inserimento di una scala di desiderabilità sociale, come ad esempio quella di Crowne & Marlowe (1960) nella versione italiana a 9 item adattata da Manganelli Rattazzi *et al.* (2000).

9. Strettamente legato all'attivazione del *bias* di desiderabilità sociale è ovviamente l'ordinamento della sequenza di domande³³: poiché il presente questionario inizia con l'indagare la dimensione di Burnout, c'è un certo rischio che l'intervistato percepisca le domande come troppo invadenti e personali e non si senta a proprio agio, arrivando a reagire in maniera difensiva e rispondendo in maniera socialmente desiderabile. È consigliabile, per ricerche future, cambiare l'ordine di sequenza della batteria di domande, mettendo le scale meno

³³ cfr. Corbetta, 2003: p. 16

imbarazzanti all'inizio e quelle più delicate a metà questionario, dopo che l'intervistato abbia superato l'ansia iniziale e abbia capito come funziona il questionario.

10. Precedenti ricerche hanno dimostrato che oltre alla soddisfazione lavorativa, all'intenzione di lasciare il lavoro, al carico di lavoro, all'autonomia lavorativa, etc, esistono un numero consistente di altri costrutti legati al Burnout e/o allo stress legato al ruolo lavorativo sia in altri settori lavorativi che in quello specificatamente legato al settore turistico-alberghiero: la performance lavorativa e/o di servizio (Karatepe, Uludag, 2008b; Karatepe, Sokmen, 2006), l'*engagement* e le strategie di *coping* (Pienaar, Willemse, 2008), il *commitment* (Karatepe, Uludag, 2007), lo stress legato al conflitto famiglia-lavoro (ovvero i problemi familiari che si ripercuotono sul lavoro) e lavoro-famiglia (i problemi lavorativi che si ripercuotono sulla famiglia) (Karatepe, Sokmen, 2006; Karatepe, Uludag, 2007; Karatepe, Uludag, 2008a); le caratteristiche di personalità (Kim *et al.*, 2007; Ross, 1995). Studi successivi potrebbero indagare e implementare dimensioni specifiche come quelle appena elencate o includere costrutti più ampi come il clima e/o la cultura organizzativa o l'ancoraggio di carriera (Schein, 1990; Ross, 1997);

11. In questo studio abbiamo deciso di selezionare le strutture alberghiere utilizzando il criterio di scegliere solamente tra le strutture appartenenti a gruppi e/o catene alberghiere, ritenendo in questo modo di evitare le piccole strutture a conduzione familiare. L'indagine effettuata ci ha mostrato che, se da una parte è stato evitato il rischio di selezionare strutture a gestione familiare, dall'altro lato non è stata realizzata a pieno la necessità di selezionare solo grandi e medie strutture, ovvero strutture con una certa complessità organizzativa, in cui ipotizziamo che i fenomeni presi in considerazione nel nostro studio risultino più salienti. Per tale motivo, proponiamo in ricerche future di utilizzare altri criteri di selezione degli alberghi, come ad esempio quello di considerare solo grandi proprietà alberghiere, scelte ad esempio, secondo il criterio del numero di stanze (100 o più stanze)³⁴;

³⁴ Vedi ad esempio lo studio di Legerwood *et al.* (1997)

12. Segnaliamo inoltre dei limiti riguardanti la scala dello Stress legato al Ruolo lavorativo (Rizzo *et al.*, 1970). La scala non è stata definitivamente validata nel contesto italiano e, come riportato in letteratura, è affetta anche da alcuni problemi che riguardano la sua validità di costrutto (House, *et al.*, 1983; Jackson & Schuler, 1985; Kelloway, Barling, 1990; Harris, 1991; Smith *et al.*, 1993; Harris, Bladen, 1994; Gonzalez-Roma, Lloret, 1998). Nello specifico, il problema della scala sembra riguardare il modo in cui sono state costruite le due sottoscale, ovvero la *Role conflict* e la *Role ambiguity*: mentre la prima è costituita da affermazioni positive, la seconda è formata da affermazioni con polarità negativa: il dibattito esistente in letteratura concerne dunque il dubbio se la scala misuri effettivamente due sottodimensioni diverse piuttosto che misurare due fattori generati dal metodo di misura (Kelloway, Barling, 1990; Harris, Bladen, 1994). In ricerche successive è auspicabile che venga affrontata la questione della validità della scala, ricorrendo ad esempio alla tecnica della *matrice multitratto-multimetodo* proposta da Campbell e Fiske (1959) e utilizzata su questa scala da Harris e Bladen (1994).

13. Infine, come è già stato detto nella parte della presentazione della ricerca, la generalizzabilità dei dati è limitata esclusivamente al campione “di comodo” di impiegati *frontline* selezionati e utilizzati per lo studio, e di conseguenza le analisi utilizzate si sono limitate alla descrizione dei dati sul campione (statistiche descrittive, indici di associazione tra le variabili, matrice di correlazione tra le dimensioni, evitando di riportare indici di significatività statistica): studi successivi dovrebbero cercare di utilizzare metodi di campionamento più efficaci e un maggior numero di soggetti per poter utilizzare analisi statistiche di tipo inferenziale e verificare ipotesi evitando il più possibile le forti distorsioni metodologiche legate al campionamento e alla numerosità campionaria presenti in molti studi del settore che abbiamo riscontrato in letteratura (Pienaar, Willemse, 2008).

5. INDICAZIONI DI HRM NELL'IMPRESE ALBERGHIERE

La complessità dell'industria turistica e della relativa struttura lavorativa complica la questione di individuare quale sia il ruolo e la funzione della ricerca nel contribuire allo sviluppo e alla risoluzione dei problemi inerenti il settore. Le caratteristiche del tipo di occupazione, della forza lavoro impiegata, e del mercato del lavoro in questo settore industriale, rendono la gestione dei lavoratori difficile e differente da qualsiasi altro settore industriale (vedi nel dettaglio, la tabella 12 nella pagina seguente).

Poiché dunque, sotto l'ombrello comune di termini come *turismo e ospitalità* vi rientrano un vasto numero di imprese interrelate e complementari, e una varietà di prodotti e organizzazioni di diverse ampiezze, è impossibile prescrivere un singolo set di pratiche di HRM per tutti queste organizzazioni e i relativi impiegati. Tuttavia, ci sembra che Kusluvan *et al.* (2010) abbiano saputo offrire una serie di linee guida che ben si adattano alla gestione del personale frontline che lavora all'interno di organizzazioni alberghiere.

5.1. Essere selettivi nella scelta dello staff.

Le organizzazioni turistiche potrebbero beneficiare di criteri più selettivi nella scelta dello staff, assicurandosi di scegliere lavoratori con tratti di personalità e abilità adatte a gestire il lavoro emotivo: alcune persone infatti, si sentono più a loro agio in lavori che richiedono costanti relazioni interpersonali. Oltre a ciò, le ricerche indicano che i tratti di personalità idonei a tale lavoro includono la coscienziosità, la piacevolezza, la stabilità emotiva, apertura all'esperienza, estroversione, l'empatia, l'autoefficacia, l'autenticità, l'autocontrollo, il dinamismo, e la capacità di adattamento (*ibidem*).

La letteratura, a tal proposito, offre un numero cospicuo di strumenti o scale per misurare l'orientamento al servizio (Alge *et al.* 2002; Brown *et al.* 2002; Donovan, Brown, and Mowen 2004; Kim, McCahon, and Miller 2003). Oltre i test di personalità, è consigliabile l'uso di alcune affermate e valide pratiche come interviste strutturate e test di abilità cognitiva. Anche l'aspirazione di carriera, le

aspettative, il livello di istruzione e altre variabili demografiche possono essere importanti nella selezione dell'impiegato adatto.

Tabella 12: Caratteristiche dell'impiego, della forza lavoro richiesta, e del mercato del lavoro nell'industria del turismo e dell'ospitalità

Settore ad alto livello di intensità lavorativa (industria ad alto contatto con la clientela);
Alti livelli di turnover lavorativo;
Necessità di scarse o poche competenze specifiche nella maggior parte dei lavori;
Scarsità di manodopera e di talenti con esperienza;
Alta percentuale di impiegati stagionali, part-time e/o a progetto;
Bassi livelli di produttività dei dipendenti;
Esistenza di un debole mercato interno del lavoro;
Alta percentuale di minorità etniche, immigrati, studenti e lavoratori a nero;
Alta percentuale di impiegati con un basso livello di istruzione e di abilità specifiche;
Alta percentuale di giovani;
Alta percentuale di impiegati con un secondo lavoro;
Alta percentuale di lavoratori autonomi;
Mercato del lavoro molto eterogeneo;
Forte caratterizzazione di genere nell'impiego (alta percentuale di donne che generalmente occupano il livello più basso nella struttura occupazionale del settore);
Basso status sociale attribuito al tipo di impiego;
Alta percentuale di piccole o medie imprese alberghiere rispetto alle grandi strutture;
Bassi livelli di sindacalizzazione;
Condizioni di lavoro e pratiche di gestione delle risorse umane povere e inadeguate (criteri di selezione e reclutamento non professionali; formazione e orientamento limitate; opportunità ristrette per lo sviluppo delle carriere e le promozioni; bassi salari e incentivi; scarsa presenza di lavoro straordinario retribuito; bassa sicurezza e stabilità lavorativa; assenza di coinvolgimento e incoraggiamento degli impiegati; stile di supervisione e management "gerarchico" "autocratico" e severo; lavoro routinario e monotono; molestie e bullismo; ore lavorative lunghe, irregolari, e antisociali; turni lavorativi conflittuali con la sfera familiare e privata; valutazione della performance lavorativa assente o inadeguata; direttori e supervisori eccessivamente esigenti; scarse attitudini alla collaborazione; orari notturni e festivi; stress e carico lavorativo eccessivo; alta percentuale di lesioni e malattie legate al lavoro; violenza; mancanza di tempo per la famiglia; qualità di vita bassa)

Fonte: International Labour Organization (2001); Kuslivan (2010)

Per esempio, i lavoratori più adulti possono essere più tolleranti, emozionalmente maturi e comprensivi nei confronti dei clienti, mentre gli impiegati più giovani possono essere più dinamici ed energici. Sicuramente nessuna fascia d'età ha più fascino rispetto alle altre. I ricercatori (crf. Kusluvan *et al*, 2010) hanno concluso che le donne hanno generalmente una maggiore capacità di comprendere i sentimenti delle persone rispetto agli uomini (Constanti, Gibbs, 2005).

Sebbene il settore dell'industria alberghiera necessiti di persone energiche, accade spesso però che individui sovra qualificati e con elevate aspettative, ambizioni, bisogno di crescita e aspirazioni di carriera possano essere delusi dalle condizioni lavorative e rientrare ben presto all'interno delle statistiche riguardanti il turnover lavorativo. Nello scegliere quali caratteristiche lavorative sono di maggiore utilità, i dirigenti dovrebbero assumere persone che ben si adattano ai valori, alle competenze di base e alle strategie aziendali dell'organizzazione. In sintesi, la selezione può divenire uno strumento efficace nella misura in cui venga data attenzione ad aspetti come l'orientamento al servizio, l'intelligenza emotiva, e alla valutazione delle abilità cognitive; lo svolgimento di *role-playing* durante la presentazione del lavoro; un'esperienza pregressa nell'ambito della vendita o di ruoli di servizio al cliente; interviste strutturate; presentazione delle reali prospettive di lavoro; inclusione di clienti nella selezione; le aspettative lavorative del potenziale impiegato; le variabili demografiche (Kusluvan *et al.*, 2010).

5.2. Offrire orientamento e formazione adeguata

Una selezione appropriata è solo l'inizio di un processo di sviluppo finalizzato ad una *performance* lavorativa di alto livello. L'orientamento e la formazione sono altri aspetti essenziali affinché gli impiegati divengano consapevoli dei loro ruoli lavorativi, degli obiettivi legati al lavoro, dei valori, delle credenze e delle norme sociali condivise all'interno dell'organizzazione.

Inoltre i nuovi impiegati desiderano essere accolti socialmente all'interno del contesto organizzativo. Uno studio sulla socializzazione lavorativa dei nuovi arrivati nell'industria del turismo ha rilevato che gli impiegati apprezzano «[...] aspetti come l'essere apprezzati, riconosciuti ed elogiati; e sentire di essere parte di una famiglia o di un team» (Young, 2003: p. 307; *traduzione nostra*).

Un adeguato orientamento e una formazione periodica possono portare a determinati benefici come una migliore performance lavorativa, un'elevata produttività lavorativa, un alto livello di *commitment* e di soddisfazione lavorativa, ad una adeguata chiarezza del proprio ruolo lavorativo, e in generale ad una elevata qualità del servizio e all'intenzione di voler restare a lavorare all'interno dell'organizzazione (Kuslivan *et al.*, 2010). Infine è da sottolineare anche che, poiché il turismo è un'attività internazionale e molti impiegati provengono da differenti culture e hanno differenti origini etniche, le diversità culturali dei vari gruppi di clienti e di impiegati dovrebbero essere considerate all'interno dell'orientamento e della formazione, in conformità con l'approccio della *diversity management* (Ellis, Sonnenfield, 1994; Gröschl, Doherty, 1999).

5.3. *Offrire incentivi e una retribuzione equa e competitiva*

Le basse retribuzioni e gli scarsi incentivi che spesso caratterizzano il mercato del lavoro del settore turistico sono tra le più importanti cause d'insoddisfazione lavorativa, bassa motivazione e basso coinvolgimento organizzativo, tutti aspetti che conducono ad un alto turnover lavorativo. Gli scarsi compensi spesso trasmettono il messaggio che gli sforzi e i contributi dei lavoratori sono poco apprezzati. Kuslivan *et al.* (2010) suggeriscono che la retribuzione degli impiegati del settore dell'ospitalità dovrebbe essere più generosa per bilanciare le sfavorevoli condizioni lavorative. Questo significa che la paga e gli incentivi dovrebbero essere basati sulla valutazione del lavoro, sull'anzianità di servizio, sul livello d'istruzione e di formazione, sulla posizione lavorativa raggiunta e soprattutto sugli sforzi e la performance lavorativa.

5.4. *Esercitare uno stile manageriale più amichevole*

Anche lo stile di gestione inappropriato è una caratteristica pervasiva dell'industria turistica e dell'ospitalità. I ricercatori sono concordi nel ritenere che l'industria turistica sia caratterizzata da uno stile manageriale gerarchico e autocratico, variamente espresso come direttivo, arbitrario, paternalistico, impulsivo, imprevedibile, dilettantesco e dispotico (Kuslivan, 2003). Uno stile manageriale modesto è spesso legato a dirigenti non degnamente professionali e

incompetenti oltre che ad un “individualismo sfrenato”, caratterizzato da alti livelli di privilegi manageriali dovuti alla mancanza di un forte mercato interno e di un adeguata sindacalizzazione della forza lavoro. (Lucas, 1996). Per rimediare a tali deficienze manageriali, le organizzazioni devono assumere e far maturare leader che siano in grado di infondere un senso di coinvolgimento lavorativo nei dipendenti, fiducia, senso del successo, e un ambiente lavorativo motivante. In breve è necessario una gestione manageriale dell’industria alberghiera più umana e orientata alla persona (Kusluvan *et al*, 2010).

5.5. Considerare le caratteristiche lavorative e il Job Redesign

Il *Job design* si riferisce al « [...] processo di definizione degli obiettivi delle disposizioni lavorative atte a realizzarli» (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2005: p. 146; *traduzione nostra*). Tuttavia, com’è ovvio, molti lavori svolti nel settore del turismo e dell’ospitalità possono essere noiosi, monotoni e poco qualificati. Comunque sia, numerosi studi propongono una via per ridisegnare il lavoro in maniera tale da diventare nuovamente pieno di significato per il lavoratore. Pratiche come la *job rotation*, l’ampliamento delle capacità lavorative (*job enlargement*), l’arricchimento lavorativo (ovvero l’incremento del contenuto lavorativo che si attua dando la responsabilità di prendere le decisioni ai lavoratori e dando loro maggiore autonomia), i gruppi di lavoro semiautonomi, e team autogestiti possono essere utilizzati là dove sia possibile realizzarli. Parker (2002) sostiene che la *job rotation* e la *job enlargement* possano rendere il lavoro più interessante e possano alleviare le tensioni fisiche e la noia, allo stesso modo del *job enrichment* e dei gruppi di lavoro autonomi.

5.6. Coinvolgere e far sentire gli impiegati autorizzati a prendere iniziative

La letteratura riguardante il turismo e l’ospitalità ha per lungo tempo sottolineato come i dirigenti non usino uno stile partecipativo nella gestione e nella presa di decisione di scelte legate all’organizzazione alberghiera, propendendo piuttosto verso uno stile di supervisione autocratico, autoritario e basato sul comando e sul controllo (Deery, Jago, 2001; Okumus, 2003). Non è un

segreto tuttavia che uno stile manageriale di questo tipo non sia il migliore per ottenere da parte dei dipendenti delle buone prestazioni lavorative, un adeguato livello di impegno e un dignitoso senso di soddisfazione.

Il coinvolgimento del lavoratore e le tecniche di *empowerment* possono essere usate per conquistare il cuore e la mente degli impiegati e possono aiutare a generare in essi soddisfazione, delle buone prestazioni e un alto livello di impegno (Kusluvan *et al.* 2010).

Lashley (2003) ha presentato una serie di tecniche partecipative, consultive che possono coinvolgere e aumentare il grado d'iniziativa dei dipendenti. Queste forme partecipative includono ad esempio gruppi di lavoro autonomi; le forme consultive invece consistono nei circoli di qualità e nei *briefing* di equipe. Altri autori hanno dato maggiore risalto a iniziative di *empowerment* come la formazione sul miglioramento dell'autostima e sulle tecniche di comunicazione efficace, politiche di gestione trasparenti e aperte a tutto il personale, equipe di lavoro auto dirette, formazione trasversale, *task force*, *survey* interne da distribuire al personale, condivisione delle informazioni, strategie di delega, coinvolgimento del personale nell'identificazione delle cause di eventuale scarsa qualità del servizio, incoraggiare e premiare gli impiegati per i suggerimenti e per le idee innovative, rafforzare i dipendenti nella risposta dei bisogni dei clienti (Enz, Siguaw, 2000; Hughes, 2003).

5.7. Riconoscere, rispettare e ricompensare gli impiegati

Sebbene ogni lavoratore desideri riconoscimento e rispetto, sembra che gli impiegati nel settore turistico-alberghiero ricerchino livelli ancora maggiori di riconoscimenti rispetto agli altri settori lavorativi. Kusluvan *et al.* (2010) hanno individuato numerosi studi che mostrano come i lavoratori del settore turistico si lamentino di essere sottovalutati; incompresi; e non riconosciuti, rispettati o ricompensati in maniera adeguata ai loro sforzi. Certamente uno dei motivi per cui ciò accade riguarda il basso *status* sociale o prestigio attribuito ai lavori svolti in questo settore (Kusluvan, 2003). Inoltre anche le condizioni lavorative e le scarse pratiche di HRM sono una seconda fonte di bassa stima dei lavoratori. Indubbiamente, questi fattori s'influenzano e si rinforzano l'un l'altro. Di

conseguenza, chi volesse migliorare l'autostima degli impiegati e trasmettere loro l'idea di essere apprezzati, riconosciuti e rispettati, aumenterebbe di conseguenza la loro soddisfazione, l'impegno e la qualità della prestazione lavorativa (Kusluvan, 2010). La letteratura scientifica suggerisce che tutto ciò può essere realizzato attraverso le seguenti attività: misurando e premiando i risultati raggiunti e le prestazioni di servizio; pagando dei salari equi e soddisfacenti; aumentando le abilità e le competenze dei lavoratori attraverso la formazione e lo sviluppo; attraverso promozioni interne e una comunicazione franca e aperta con i dipendenti; trattando gli impiegati con rispetto, dignità e cortesia; attraverso il supporto e l'equità organizzativa; soddisfacendo i bisogni dei dipendenti e agendo nel loro interesse; offrendogli autonomia lavorativa e risorse adeguate allo svolgimento del loro lavoro; attraverso il supporto dei diretti responsabili e dei colleghi; infine attraverso attività di socializzazione per sviluppare una maggiore coesione del gruppo di lavoro (Cyr, 1992; McAllister, Bigley, 2002; Newstrom, Gardner, Pierce, 1999).

5.8. Ridurre lo stress lavorativo

Lo stress lavorativo o le variabili legate al ruolo lavorativo influenzano come è stato già detto la soddisfazione, la prestazione e il turnover lavorativo. Lo stress lavorativo «[...] si verifica quando un impiegato non riesce ad adempiere alle richieste relative al suo lavoro» (Prince, 1997: p. 499; *traduzione nostra*). Mentre un certo livello di stress può stimolare le persone a svolgere i compiti ad alti livelli, uno stress cronico può causare problemi di salute, perdita di produttività, incidenti, assenteismo e turnover (O'Driscoll, Cooper, 2002).

Per gli impiegati nel settore del turismo, le caratteristiche del lavoro, le relazioni interpersonali (lo stile e il supporto manageriale, la coesione e il supporto dei colleghi), il conflitto di ruolo, l'ambiguità di ruolo, il carico di lavoro eccessivo, l'insicurezza lavorativa, il conflitto tra la sfera lavorativa e quella familiare e la mancanza di sviluppo di carriera sono tra le principali fonti di stress. Con specifico riferimento al conflitto e all'ambiguità di ruolo, i lavoratori sono spesso lacerati tra le richieste dei dirigenti e dell'organizzazione, dei clienti, e le proprie personali responsabilità. Per mitigare tali pressioni, il ruolo degli

impiegati deve essere chiaramente definito e devono sentirsi autorizzati a decidere di accordare i desideri dei clienti, passando sopra le direttive del proprio responsabile e/o dell'organizzazione (Kusluvan, 2010).

Il carico lavorativo può essere ridotto rimediando alla carenza di personale, impiegando personale extra durante i periodi di alta richiesta, e riducendo i turni di lavoro lunghi e irregolari.

Garantire un certo grado di sicurezza lavorativa è invece senza dubbio una sfida più difficile da affrontare e risolvere, a causa della natura stagionale e instabile della richiesta turistica. Tuttavia, i dirigenti possono cercare di formare delle relazioni lavorative a lungo termine con un *core staff* produttivo e talentuoso che vuole fare carriera nel settore. Il *core staff* può essere integrato con studenti, lavoratori part-time o lavoratori a progetto durante il periodo dell'alta stagione (*ibidem*).

Come già detto, i turni lavorativi lunghi e irregolari del settore turistico-alberghiero spesso interferiscono con le responsabilità private degli impiegati. Lo stress generato da questo conflitto (*work-family conflict*) può essere mitigato attraverso politiche di gestione del personale *family friendly* come ad esempio orari flessibili, settimane lavorative più compresse, condivisione del lavoro, programmazione del lavoro conveniente e flessibile (*ibidem*).

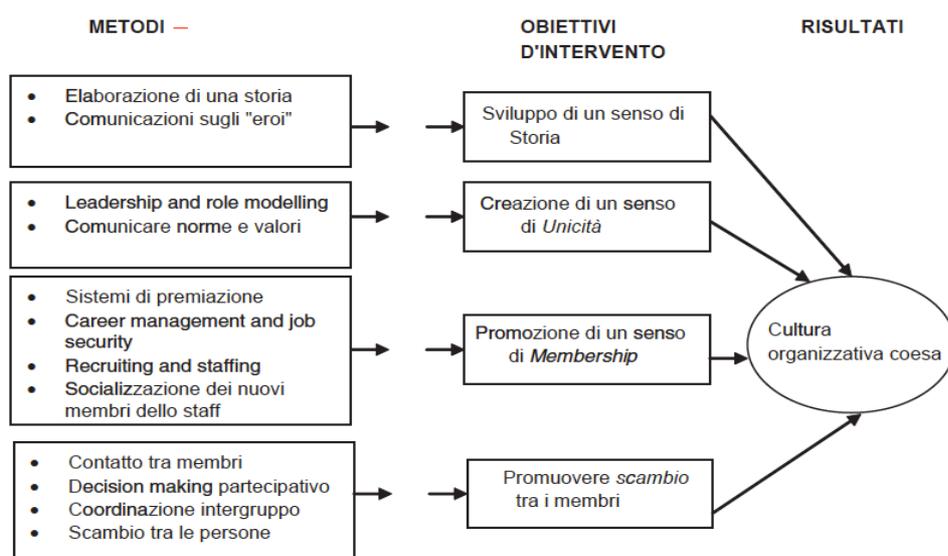
Infine l'orientamento professionale e le opportunità di crescita possono ridurre lo stress lavorativo ed incoraggiare la *retention* ovvero l'intenzione di mantenere il proprio lavoro (l'opposto dunque dell'*intention to leave o turnover intention*). L'idea di un ascensore professionale è attraente in teoria, ma nei fatti troppe persone rincorrono troppo poche posizioni di alto livello. Mentre le grandi organizzazioni e quelle appartenenti alle catene alberghiere possono avere l'opportunità di offrire *job rotation* e promozioni interne per gli impiegati talentuosi, potrebbe essere impossibile per le piccole e medie imprese indipendenti fornire tali opportunità di carriera. Per le piccole imprese, la migliore strategia è quella di essere realisti per quanto riguarda le assunzioni e le promozioni (*ibidem*).

5.9. Creare una cultura favorevole alla performance organizzativa

La cultura organizzativa può avere un'influenza critica sulle prestazioni lavorative, sulla qualità del servizio, sulla soddisfazione del cliente e sulla sua fedeltà, e infine sulla performance organizzativa nel suo complesso. Kusluvan *et al.* (2010) non accettano l'idea sostenuta da altri ricercatori secondo la quale, davanti a condizioni di alto turnover lavorativo, e davanti a condizioni lavorative e pratiche di HRM carenti, non sia possibile creare una cultura organizzativa che supporti il successo dell'impresa (Iverson, Deery, 1997; Ogbonna, Harris, 2002).

In realtà da un'analisi effettuata su imprese di servizio di successo condotta da Kusluvan *et al.* (2010), si è visto che ampi valori culturali-organizzativi possono essere modellati e coltivati attraverso una leadership forte (Berry, 1999). A tal proposito un modello che suggerisce il modo in cui le organizzazioni turistiche possono determinare culture organizzative che conducono al successo, è il modello di Gross e Schichman (1987). Come riportato nella figura 3, il modello si basa sullo sviluppo del senso di una storia condivisa, sulla creazione di un senso di unicità, sulla costruzione di narrazioni condivise incentrate sulla figura di un "eroe", qualcuno cioè che abbia fondato con i suoi valori e le sue idee l'impresa in cui si lavora, sulla promozione di un senso di gruppo, e infine sull'aumento di scambi tra i membri, che si svolge attraverso varie pratiche (come ad esempio il *knowledge sharing*).

Fig. 3: Metodi per lo sviluppo di una cultura organizzativa



Fonte: Gross and Shichman (1987: p. 54).

BIBLIOGRAFIA

Alge, B. J., Gresham, M. T., Heneman, R. L., Fox, J., and McMasters, R. (2002), Measuring customer orientation using a measure of interpersonal skills: A preliminary test in a public service organization, *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 467-76.

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

Abercrombie, N. (1991), The privilege of the producer. In R. Keat, N. Abercrombie (eds.), *Enterprise Culture*. London: Routledge, pp. 43-57.

Argentero, P., Dell'Olivo, B., Setti, I., Zanaletti, W. (2008). I rischi psicosociali. In P. Argentero, C. G. Cortese, Piccardo, C. (a cura di). *Psicologia del lavoro*. Milano: Raffaello Cortina, pp. 203-232

Autieri, E. (2001). *Management delle risorse umane. Fondamenti professionali*. Milano: Guerini e Associati. 3° Edizione.

Avallone, F., Paplomatas, A. (2005). *Salute Organizzativa. Psicologia del benessere nei contesti di lavoro*. Milano: Raffaello Cortina.

Babakus, E, Cravens, D.W., Johnston, M., Moncrief, W.C. (1999). The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 58–70.

Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M. (2008). The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the Turkish hotel industry, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(4), 384-404.

Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., Avcı, T. (2003) The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272–286.

Babin, B. J., Boles, J. S. (1998). Employee Behavior in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences between Men and Women, *Journal of Marketing*, 62 (April), 77-91.

Barassi, D. (1988) *La Service Idea*. Milano: Il Sole 24Ore libri.

Barbaranelli, C. (2007). *Analisi dei dati. Tecniche Multivariate per la ricerca psicologica e sociale. II edizione*. Milano: LED.

Barbaranelli, C., D'Olimpio, (2007). *Analisi dei dati con SPSS. I. Le analisi di base*. Milano: LED.

Beehr, T. (1998). An organizational psychology meta-model of occupational stress. In C. Cooper (a cura di), *Theories of Organizational Stress*. New York: Oxford University Press, pp. 6-27.

Behrman DN, Perreault, WD, Jr. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons, *Journal of Marketing*, 48(Fall), 9–21.

Benozzo, A., Piccardo, C. (2009), Prefazione. Vita organizzativa, vita emozionante. In Tr. it. S. Fineman (a cura di), *Le emozioni nell'organizzazione. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina, pp. XII-XXI.

Benozzo, A., Piccardo, C. (2009). L'organizzazione come cultura. In P. Argentero, C.G. Cortese, C. Piccardo (a cura di), *Psicologia delle organizzazioni*. Milano: Raffaello Cortina, pp. 77-95.

Berry, L. L. (1995). *On Great Service*. New York: The Free Press.

Bettencourt, L. A., Brown, S. W. (2003). Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviours in Service Organizations, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.

Bezzi (2001). *Il disegno della ricerca valutativa*. Milano: Franco Angeli.

Birdir, K., Tepeci, M., Saldamli, A. (2003). Job stress in hospitality and tourism organizations: Sources, consequences and management. In S. Kusluvan (eds.) *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, 377-94. New York: Nova Science.

Bishop, V., Hoel, H. (2006), *Customer bullying in job center*. Documento di lavoro.

Bishop, V., Korczynski, M, Cohen, L. (2005), The invisibility of violence: Constructing violence out of the job center workplace in the UK, *Work, Employment and Society*, 19(3), 583-602.

Bisio, C. (2009). *Psicologia per la sicurezza sul lavoro. Rischio, benessere e ricerca del significato*. Firenze: Giunti Organizzazioni Speciali.

Bolognini, B. (2006). *L'analisi del clima organizzativo*. Roma: Carocci.

Borgatta, E.F., Bohrnstedt, G.W. (1981). Level of measurement: once over again. In G.W. Bohrnstedt, E.F. Borgatta (eds), *Social measurement. Current Issues*. Beverly Hills: Sage, pp. 23-27.

Borgogni, L., Consiglio, C. (2005). Job burnout: evoluzione di un costrutto. *Giornale Italiano di Psicologia*, 1, 23-60.

Borgogni, L., Galati, D., Petitta, L., Centro Formazione Schweitzer (2005). *Il questionario Checkup organizzativo. Manuale dell'adattamento italiano*. Firenze: Organizzazioni Speciali.

Boshoff, C., Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance, *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.

Bowen, D. E., & Schneider, B. (1988). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research. In J.A. Czepiel, M. R. Solomon, C. F. Surprenant (Eds), *The service encounter: managing employee/customer interaction in service business*. (4th ed). Lexington: Lexington Book, pp. 125-147.

Bowey, A. (1976) *The Sociology of Organizations*. London: Hodder and Stoughton.

Brown, S. P., Peterson, R. A. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of casual effect, *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., and Licata, J. W. (2002). The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research* 39(1), 110-19.

Brownell, J. (1990). The symbolic/culture approach: managing transition in the service industry, *International Journal of Hospitality Management*, 9(3), 191–205.

Bruhn, M. (2003). Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1187-1204.

Brymer, R.A., Perrewe, P.L., Johns, T.R. (1991). Managerial job stress in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 10(1), 47-58.

Burisch, M. (1993), In search of theory: some ruminations on the nature and etiology of burnout. In W.B. Schaufeli, C. Maslach, T. Marek, (Eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington, DC: Taylor & Francis, 199-215.

Campanile, A. (1974). *Gli asparagi e l'immortalità dell'anima*. Milano: Rizzoli.

Campbell, D.T., Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multi trait-multimethod matrix, *Psychological Bulletin*, LVI, 2, 81-105.

- Cantril, H., Free, L.A. (1962). Hopes and Fears for Self and Country: The Self-Anchoring Scale in Cross-Cultural Research, *American Behavioural Scientist*, 6(2), 4-30.
- Capranico, S. (1992) *In che cosa posso servirla. Idee e cultura per le organizzazioni di servizio*. Milano: Guerini e Associati.
- Cherniss, C. (1980). *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 25-32.
- Churchill GA, Jr, Ford NM, Walker OC, Jr. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce, *Journal of Marketing Research*, 13(November): 323–332.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress, *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cooper, C. L. (1986). Job Distress: Recent Research and the Emerging Role of the Clinical Occupational Psychologist, *Bulletin of the British Psychological Society*, 39, 325-331.
- Cooper, C. L., Marshall, J. (1978). *Understanding Executive Stress*. London: Macmillan.
- Constanti, P., Gibbs, P. (2005). Emotional labor and surplus value: The case of holiday “reps.”, *Service Industries Journal*, 25(1), 103-16.
- Corbetta, P. (1992). *Metodi di analisi multivariata per le scienze sociali. I modelli di equazioni strutturali*. Bologna: Il Mulino.
- Corbetta, P. (2003). La ricerca sociale: metodologia e tecniche. II. Le tecniche quantitative. Il Mulino, Bologna.
- Cordes, C. A., Dougherty, T. W. (1993). A review an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Crowne, D.P., Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology, *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Cyr, R. (1992). Maintaining employee self-esteem, *Supervisory Management*, 37(6), 1-2.

- D'Amato, A., Majer, V. (2007). *M_DOQ10. Majer_D'Amato Organizational Questionnaire 10*. Firenze: Organizzazioni Speciali.
- Dann, D. (1990). The nature of managerial work in the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 319–334.
- Deery, M. A., Iverson, R. D. (1996). Enhancing productivity: intervention strategies for employee turnover. In: N. Johns, (Eds), *Productivity Management in Hospitality and Tourism*, London: Cassell, pp. 68–95.
- Deery, M., Jago, L. K. (2001). Hotel management style: A study of employee perceptions and preferences, *International Journal of Hospitality Management*, 20(3), 325-38.
- Deery, M. A., & Shaw, R. N. (1997). An exploratory analysis of turnover culture in the hotel industry in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 16(4), 375-392.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout, *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Diener, E., Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money. Toward an economy of wellbeing, *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., and Mowen, J. C. (2004). Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behavior, *Journal of Marketing* 68(1), 128-46.
- Doty, D.H., Glick, W.H. (1998). Common method bias: does common method variance really bias result?, *Organizational Research Methods*, 1(4), 374-406.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance, *Academy of Management Journal*, 18(1), 149-155.
- Edwards, T. (2000), *Contradictions of Consumption*. Open University Press, Milton Keynes.
- Ellis, C., Sonnenfeld, J. A. (1994). Diverse approaches to managing diversity, *Human Resource Management*, 33, 79-110.
- Enz, C.A., Siguaw, J.A. (2000). Best practices in human resources, *Cornell Hotel and restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61.
- Ercolani, A.P., Perugini, M. (1997). *La misura in psicologia. Introduzione ai test psicologici*. Milano: LED.

- Farner, S., Luthans, F., Sommer, S.M. (2001). An empirical assessment of internal customer service. *Managing Service Quality*, 11(5), 350-358.
- Faulkner, B., Patiar, A., (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 99-117.
- Favretto, G. (1994). *Lo stress nelle organizzazioni*. Bologna: Il Mulino.
- Fernet, C., Guay, F., Senecal, C. (2004). Adjusting to job demands: the role of work selfdetermination and job control in predicting burnout, *Journal of Vocational Behavior*, 65, 39–56.
- Ferris, G.R., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harrell-Cook, G., Frink, D.D. (1998), Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management Organization _ Effectiveness Relationship, *Human Resource e Management Review*, 8(3), 235-264.
- Fineman, S. (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: Sage.
- Fox, M.L., Dwyer, D.J., Ganster, D.C. (1993). Effects of stressful job demands and control on physiological and attitudinal outcomes in a hospital setting, *Academy of Management Journal*, 36, 289–318.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burnout, *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Giampaglia, G. (1990). *Lo scaling unidimensionale nella ricerca sociale*. Napoli: Liguori Editore.
- Gilbert, G.R. (2000). Measuring internal customer satisfaction. *Managing Service Quality*, 10(3), 178-186.
- Gilly, M. C., Hansen, R. W. (1992). Consumer complaint handling as a strategic marketing tool. *The Journal of Product and Brand Management*, 1(3), 5-16.
- Goodell, H., Wolf, S., Rogers, F. B. (1986). Historical perspective. In S. Wolf, A. J. Finestone (Eds), *Occupational Stress, Health and Performance at Work*. Littleton, MA: PSG Inc.
- Golembiewski, R. T., Munzenrider, R. F., Stevenson, J. G. (1986). *Stress in Organizations: Toward a Phase Model of Burnout*, New York: Praeger.
- González-Romá, V., Lloret, S. (1998). Construct Validity of Rizzo et al.'s (1970) Role Conflict and Ambiguity Scales: A Multisample Study, *Applied Psychology: An International Review*, 47(4), 535-545.

- Grant, K., Cravens, D.W., Low, G.S., Moncrief, W.C. (2001). The role of satisfaction with territory design on the motivation, attitudes, and work outcomes of salespeople, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 165-178.
- Gröschl, S., Doherty, L. (1999). Diversity management in practice, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), 262-268.
- Gross, W., Shichman, S. (1987). How to grow an organizational culture, *Personnel* 64(9), 52-56.
- Hales, C., Nightingale, M. (1986). What are unit managers supposed to do?, *International Journal of Hospitality Management*, 5(1), 3-11.
- Harris, M.M. (1991). Role conflict and role ambiguity as substance versus artifact: A confirmatory factor analysis of House, Schuler and Levanoni's (1983) scales, *Journal of Applied Psychology*, 76, 122-126.
- Harris, M.M. (1994). Wording Effect in the Measurement of Role Conflict and Role Ambiguity: A Multitrait-Multimethod Analysis, *Journal of Management*, 20(4), 887-901.
- Hartline, M. D., & Ferrell, O. C. (1996). The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *The Journal of Marketing*, 60(4), 52-70.
- Hauser, J.R., Simester, D.I., Wernerfelt, B. (1996). Internal Customers and Internal Suppliers. *Journal of Marketing Research*, 33(3), 268-280.
- Hsieh, Y-M, Hsieh, A-T. (2003). Does job standardization increase job burnout?, *International Journal of Manpower*, 24(5), 590-614.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll SE. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory, *Applied Psychology: an International Review*, 50(3), 337-421.
- Hochschild, A.R., (1983), *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases, *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- House, R.J., Schuler, R.S., Levanoni, E. (1983). Role conflict and role ambiguity scales: Reality or artifacts?, *Journal of Applied Psychology*, 68, 334-337.

Hughes, J.C. (2003). The philosophy, practice and promise of empowerment in the hospitality industry. In S. Kusluvan (eds), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. New York: Nova Science, pp.671-91.

Ilgen, D. R., Swisher, S. N. (1989). An integrated approach to health in the workplace. In E. Welch (Eds), *Workers' Compensation Strategies for Lowering Cost and Reducing Workers' Suffering*. Fort Washington PA: LPR Publications, pp. 117-134.

International Labor Organization. (2001), *Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector: Report for discussion at the tripartite meeting on the human resource development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector*. Geneva, Switzerland: International Labor Organization.

Iverson, R. D., Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry, *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82.

Jackson, S. E., Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 36, 16-78.

James, L. R., Sells, S. B. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. In Magnussen, D. (Ed), *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective*, Hillsdale, New Jersey: Erlbaum, 275-295.

Johnson, K. (1981). Toward an understanding of labour turnover. *Service Industries Review*, 1, 4-17.

Johnson, J.V., Hall, E.M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of Swedish working population, *American Journal of Public Health*, 78, 1336–1342.

Johnston, R. (2008). Internal service – barriers, flows and assessment. *International Journal of Service Industry Management*, 19(2), 210-231.

Jones, A. P., James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23(3), 201-250.

Jones, C.R. (1996). Customer satisfaction assessment for “internal” suppliers. *Managing Service Quality*, 6(1), 45-48.

Judd, C. M., Smith, E. R., Kidder, L.H. (1991). *Research Methods in Social Relations*. 6th eds. Forth Worth, TX: Holt, Rinehart and Wilson, Inc.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Chichester, Wiley.
- Kaneklin, C. (2000). Valutazione e qualità nei servizi. Valutare il valore del servizio. In C. Regalia e A. Bruno (a cura di), *Valutazione e Qualità dei Servizi*. Milano: Unicopli, pp. 29-41.
- Kang, G.-D., Jame, J., Alexandris, K. (2002). Measurement of internal service quality: application of the SERVQUAL battery to internal service quality. *Managing Service Quality*, 12(5), 278-291.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job re design, *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Karatepe, O. M., & Karatepe, T. (2010). Role Stress, Emotional Exhaustion, and Turnover Intentions: Does Organizational Tenure in Hotels Matter? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 9(1), 1 - 16.
- Karatepe, O. M., & Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255-268.
- Karatepe, O. M., Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665.
- Karatepe, O. M., Uludag, O. (2008a). Affectivity, conflicts in the work-family interface, and hotel employee outcomes, *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 30-41.
- Karatepe, O. M., Uludag, O. (2008b). Role Stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance, *International Journal of Tourism Research*, 10(2), 111-126.
- Kelloway, E.K., Barling, J. (1990). Item conflict versus item wording: Disentangling role conflict and role ambiguity, *Journal of Applied Psychology*, 75, 738-742.
- Kim, B. P., Murrmann, S. K., Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees, *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 612-619.
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labour: the antecedents and effect on burnout, *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.

Kim, H. J., McCahon, C., and Miller, J. (2003). Service orientation for contact employees in Korean casual-dining restaurants, *International Journal of Hospitality Management* 22(1), 67-83.

Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 26(2), 421-434.

Kim, W. G., Leong, J. K., Lee, Y.K. (2005) Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant, *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.

Korczynski, M. (2005), Service work and skill: An overview, *Human Resource Management Journal*, 15(2), 1-12.

Korczynski, M., Bishop, V. (2008), L'agenzia di collocamento. Abuso, violenza e intimidazione sul personale di front-line. L'ascesa del mito incantatore della sovranità del cliente e le sue implicazioni. In Tr. it. S. Fineman (a cura di) (2009), *Le emozioni nell'organizzazione. Il potere delle passioni nei contesti organizzativi*. Milano: Raffaello Cortina, pp. 103-118.

Kotler, P. (1984) *Marketing Management*. Trad. it. Torino: Isedi Petrini, 1986.

Koys, D. J., De Cotiis, T. A. (1991). Inductive measures of psychological climate, *Human Relations*, 44(3), 265-285.

Kuei, C.-H. (1999). Internal service quality – an empirical assessment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(8), 783-791.

Kusluvan, S. (2003). Characteristics of employment and human resource management in the tourism and hospitality industry. In: S. Kusluvan (eds), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*, New York: Nova Science, pp. 3-24.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., Buyruh, L. (2010), The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.

Lam, T., Zhang, H.Q., Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157–165.

Lam, T., Pine, R., Baum, T. (2003). Subjective norms: effects on job satisfaction, *Annals of Tourism Research*, 30(1), 160-177.

- Lashley, C. (2003). Employee involvement in tourism and related services. In S. Kusluvan (eds), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. New York: Nova Science, pp. 651-70.
- Law, J., P., Pearce, L., Woods, A. (1995). Stress and coping in tourist attraction employees. *Tourism Management*, 16(4), 277-284.
- Lazarus, R. S. (1991). Psychological stress in the workplace, *Journal of Social Behaviour and Personality*, 6, 1-13.
- LeBoeuf, M. (1987). *How to Win Customers and Keep Them For Life*. New York: Berkeley.
- Ledgerwood, C. E., Crotts, J. C., & Everett, A. M. (1998). Antecedents of employee burnout in the hotel industry. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 31-44.
- Lee, R. T., Ashforth, B. E. (1993), A longitudinal study of burnout among supervisors and managers: comparisons between the Leiter and Maslach (1988) and Golembiewski et al. (1986) Models, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 369-398.
- Lee, R.T., Ashforth, B.E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leiter, M. P. (1988). Burnout as a function of communication patterns, *Group and Organization Studies*, 13(1), 111-128.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Leonardi, E. (1998). *Turismo: valore del Veneto. Rendita di posizione o strategia di posizionamento?* Padova: Atti Convegno
- Locke, E.A. (1969), What is job satisfaction?, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4, 309-336.
- Lucas, R. E. (1996). Industrial relations in hotels and catering: Neglect or paradox?, *British Journal of Industrial Relations*, 34(2), 267-86.
- Maeran, R. (2004). *Psicologia e turismo*. Roma: Laterza.
- Manganelli Rattazzi, A.M., Canova, L., Marcorin, R. (2000). La desiderabilità sociale. Un'analisi di forme brevi della scala di Marlowe e Crowne, *Testing, Psicometria Metodologica*, 7(1), 5-17.

- Manley, H. (1996). Hospitality head hunting. *Australian Hotelier*, Aprile, 8-11.
- Marradi, A. (1993). *L'analisi monovariata*. Milano: Franco Angeli.
- Mars, G., Nicod, M. (1984). *The world of waiters*. London: Allen & Unwin.
- Maslach, C. (1976). Burned-out, *Human Behavior*, 5(1), 16-22.
- Maslach, C. (1982a). *Burnout: the Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslach, C. (1982b). Burnout: a social psychological analysis. In J. W., Jones, (Ed), *The Burnout Syndrome: Current Research, Theory, Investigations*. Park Ridge, IL: London House Press, pp. 30-53.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1997). *Burnout e organizzazione: modificare I fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Tr. it. Trento: Erikson, 2000.
- Maslach, C., Leiter, M. P. (1999). Burnout and engagement in the workplace: A contextual analysis, *Advances in Motivation and Achievement*, 11, 275-302.
- Maslach, C., Pines, A. (1979). Burnout: the loss of human caring. In A. Pines, C. Maslach, (Eds), *Experiencing Social Psychology: Readings and Projects*. New York: Alfred A. Knopf, 246-252.
- McAllister, D. J., Bigley, G.A. (2002). Work context and the definition of self: How organizational care influences organization-based self esteem, *Academy of Management Journal*, 45(5), 894-904.
- McGee, G., Ferguson, C., Seers, A. (1989). Role conflict and role ambiguity: do the scales measure these two constructs? *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 815-818.
- Miles, R. H., Perreault, W. D. (1976). Organizational Role Conflict: Its Antecedents and Consequences, *Organizational Behaviour and Human Performances*, 17, 19-44.
- Miles, S. (1998), *Consumerism*. London: Sage.
- Milkovich, G.T., Boudreau, J.W. (1991). *Human resource management* (6th ed.). Irvin: Homewood, IL.
- Morgan, R. M., Hunt, S. H. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), 20-38.
- Morris, J., Feldman, D., (1996) The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor, *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010.

- Muthén, L., Muthén, B. (1998), *Mplus user's guide*. Los Angeles, CA. on web at <http://www.statmodel.com/download/usersguide/Mplus%20Users%20Guide%20v6.pdf> (alla data del 01/02/2011)
- Myers, K.W. (1991). The fast food industry: Company benefits and stress. *Hospitality Research Journal*, 14 (2), 155-162.
- Negro, G. (2003). *Organizzare la qualità nei servizi: un modello per l'eccellenza nelle imprese e negli enti di servizi*. Milano: Il Sole 24 Ore libri.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework, *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157.
- Newstrom, J., Gardner, D., Pierce, J. (1999). A neglected supervisory role: Building self-esteem at work, *Supervision*, 60(2), 9-12.
- Nickson, D., Warhurst, C., Dutton, E., (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality, *Managing Service Quality*, 15(2), 195-208.
- Normann, R. (1987). Qualità, Produttività e Strategie. In M. Raimondi (a cura di), *La qualità nei servizi*. Torino: Isedi.
- Normann, R. (1992). *La gestione strategica dei servizi*. Milano: Etas Libri.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Driscoll, M. P., Cooper, C.L. (2002). Job-related stress and burnout. In P. Warr (eds), *Psychology at work*. London: Penguin, pp. 203- 28.
- Ogbonna, E., Harris, L.C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry, *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-53.
- Okumus, F. (2003). Decision-making in tourism and hospitality organizations. In: S. Kusluvan (eds), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. New York: Nova Science, pp. 631-49.
- Paraskevas, A. (2001). Exploring hotel internal service chains: a theoretical approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(5), 251-258.
- Parker, S. K. (2002). Designing jobs to enhance well-being and performance. In P. Warr (eds), *Psychology at work*. London: Penguin, pp. 276-299.

- Pettygrew, A.M. (1979), *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*. Tr. It. In P. Gagliardi (a cura di) (1986), *Le imprese come culture*. Torino: ISEDI, pp. 51-66.
- Pfau, B., Detzel, D., Geller, A. (1993). Satisfy Your Internal Customers. *Journal of Business Strategy*, 12(6), 9-13.
- Piccardo, C. (1992), L'approccio culturale e la gestione delle risorse umane. In G. Costa (a cura di), *Manuale di direzione del personale*. Torino: UTET.
- Pienaar, J., & Willemsse, S. A. (2008). Burnout, engagement, coping and general health of service employees in the hospitality industry. *Tourism Management*, 29(6), 1053-1063.
- Pines, A. (1993). Burnout: an existential perspective. In W. B., Schaufeli, C. Maslach, T. Marek, (Eds), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research*. Washington, DC: Taylor & Francis, pp.33-51.
- Pines, A., Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: The Free Press.
- Pines, A., Aronson, E., Kafry, D. (1981). *Burnout: From Tedium to Personal Growth*. New York: The Free Press.
- Pizam, A. (2004). Are hospitality employees equipped to hide their feelings? (Editorial), *Hospitality Management*, 23, 315–316.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y., Podsakoff, N.P. (2003), Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Poole, M.S. (1985), Communication and organizational climates: Review, critique, and a new perspective. In *Organizational communication: Traditional themes and new directions*, ed. R. D. McPhee and P. A. Tomkins, 79-108. Beverly Hills, CA: Sage.
- Ravasio, M. (2008). La soddisfazione del cliente interno nei confronti dei servizi interni all'azienda: come valutarla e migliorarla. *Micro & Macro Marketing*, a. XVII, n. 3, dicembre 2008, pp. 385-404.
- Raymond, J. S., Wood, D. W., Patrick, W. K. (1990) Psychology doctoral training in work and health, *American Psychologist*, 45, 1159-1161.
- Reynoso, J., Moores, B. (1995). Towards the measurement of internal service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 64-83.
- Riley, M. (1980). The role of labour mobility in the development of skills for the hotel and catering industry. *Hospitality*, March, 52–53.

Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I., (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

Roccatò, M. (2006). *L'inchiesta e il sondaggio nella ricerca psicosociale*. Bologna: Il Mulino.

Rogers, D. P. (1984). Helping employees cope with burnout, *Business*, 22(1), 3-7.

Ross, G.F. (1995). Work stress and personality measures among hospitality industry employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(6), 9-13.

Ross, G.F. (1997). Career stress responses among hospitality employees. *Annals of Tourism Research*, 24(1), 41-51.

Rust, R. T., Stewart, G. L. , Miller, H., Pielack, D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: a customer satisfaction measurement approach. *International Journal of service Industry Management*, 7(5), 62-80.

Saldamli, A. (1999). *Sources of stress and its effects on employees in the hotel industry*. Unpublished doctoral dissertation, Cukurova University, Adana, Turkey.

Sarabakhsh, M., Carson, D., Lindgren, E. (1989). Hospitality managers' stress and quality of life: recommendations for change. *Hospitality Education and Research Journal*, 13(3), 239-245.

Sardiwalla, N. (2003). Balanced lifestyle and work-related stress among shift workers, *Unisa Psychologia*, 29, pp. 81-88.

Sciuto, M., Cascio, G. (2008). La qualità e l'orientamento al cliente. Dalle aziende manifatturiere alle aziende di servizi e alle Pubbliche Amministrazioni. In: G. Venza (a cura di), *La qualità dell'Università. Verso un approccio psicosociale*. Milano: Franco Angeli, pp. 25-31.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behaviour*, 25, 293-315.

Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., Maslach, C., Jackson, S. E. (1996). *MBI-General Survey*. Palo Alto, CA: Psychologists Press.

Schein, E.H. (1984) Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa, In Tr. it. P. Gagliardi (1986) (a cura di), *Le imprese come culture*. Milano: ISEDI, pp. 395-415.

Schein, E.H. (1985), *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*. Tr. It. Milano: Guerini e Associati, 2005.

- Schein, E.H. (1990), Organizational culture, *The American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. (2005). *Organizational behavior*. New York: John Wiley.
- Schwab, R. L. and Iwanicki, E. F. (1982), Perceived role conflict, role ambiguity, teacher burnout, *Educational Administration Quarterly*, 18, 60-74.
- Scully, R. (1983). The work-setting support group: a means of preventing burnout. In B. A. Farber (Ed), *Stress and Burnout in the Human Service Professions*, San Francisco: Jossey Bass, pp. 188-197.
- Seyle, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Seyle, H. (1974). *Stress senza paura*. Tr. it. Milano: Rizzoli, 1976.
- Seyle, H. (1983). The stress concept: Past, present and future. In C. L. Cooper (Ed), *Stress Research*. New York: Wiley, pp. 1-20.
- Shirom, A. (2003). Job-related burnout. In J. C. Quick, L. E. Tetrick (Eds), *Handbook of occupational health psychology*, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 245-264.
- Shirom, A. (2005). Reflections on the study of burnout, *Work & Stress*, 19(3), 263-270.
- Smircich, L. (1983), Concept of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smith, C.S., Tisak, J., Schmieder, R. A. (1993). The measurement properties of the role conflict and role ambiguity scales: a review and extension of the empirical research, *Journal of Organizational Behaviour*, 14(1), 37-48.
- Smith, S.L.J. (1994). The Tourism Product, *Annals of Tourism Research*, 21(3): 582-595.
- Spaltro, E., De Vito Piscicelli, P. (2002). *Psicologia per le organizzazioni. Teoria e pratica del comportamento organizzativo*. Roma: Carocci.
- Sutherland, V. J., Cooper, C. L. (1988). Sources of work stress. In J. J. Hurrell jr., L. R. Murphy, S. L. Sauter, C. L. Cooper (Eds), *Occupational Stress. Issues and Developments in Research*. London: Taylor & Francis.
- Tett, R. P., Meyer, J. P., (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Terborg, J. R. (1988). The organization as a context for health promotion. In S. Spacapan, S. Oskamp (Eds), *The Social Psychology of Health*. Newbury Park, CA: Sage, pp. 129-174.
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., Chermont, K. D. (2003). The affective underpinning of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration, *Psychological Bulletin* 129(6), 914-945.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York: Knopf.
- Topaloglu, M., Tuna, M. (1998). An evaluation of job stress in hotels: An empirical study. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 9, 39-45 (in Turkish).
- Totterdel, P. (2005). Work schedules. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 35-62.
- Uhlener, C. J. (1989). Relational Goods and Participation: Incorporating Sociability into a Theory of Rational Action, *Public Choice*, 62, 253-285.
- Urry, J. (1990). *Lo sguardo del turista*. Tr. It. Roma: SEAM, 1995.
- Warr, P. B. (2005). Work, well-being, and mental health. In J. Barling, E. K. Kelloway, M. R. Frone (Eds), *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 547-573.
- Wood, R. C. (1992) *Working in Hotels and Catering*. London: Routledge.
- Wong, J.-Y., & Lin, J.-H. (2007). The role of job control and job support in adjusting service employee's work-to-leisure conflict. *Tourism Management*, 28(3), 726-735.
- Yang, J.-T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 429 - 443.
- Yang, J.-T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 609-619.
- Young, C. A. (2003). Organizational socialization: Messages, meanings, and making sense. In S. Kusluvan (eds) *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry*. New York: Nova Science, pp. 289-308.
- Zimbardo. P. G., (1970). *The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos*, Symposium on motivation. Lincoln: University of Nebraska Press.

Zohar, D. (1994). Analysis of job stress profile in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 13(3), 219-231.

APPENDICE

A – QUESTIONARIO UTILIZZATO PER LA RICERCA

B – LETTERA DI PRESENTAZIONE DELLA RICERCA



Università Degli Studi di Palermo

Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane

Dottorato di Ricerca in Scienze del Turismo

Codice intervistato _____

N. Questionario _____

(spazio riservato al ricercatore)

Questionario sull'esperienza dei lavoratori frontline nelle strutture alberghiere

Il questionario che Le presentiamo si inserisce in un filone di ricerche condotte dal Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane dell'Università degli Studi di Palermo per conoscere come i lavoratori frontline dell'industria alberghiera vivono e percepiscono il loro lavoro; troverà una serie di affermazioni che riguardano il suo modo personale di concepire la sua professione all'interno dell'organizzazione in cui lavora.

Il questionario, composto da 60 affermazioni, è rigorosamente anonimo e sarà ritirato dai responsabili della ricerca che provvederanno ad elaborarne i risultati. Non ci sono risposte "giuste" o "sbagliate", ma solo risposte più o meno vicine a ciò che si è vissuto, si sente o si pensa.

Le chiediamo solo di rispondere ad ognuna delle domande in modo sincero ed onesto, seguendo l'ordine in cui le frasi compaiono, senza saltare da una parte all'altra e senza ritornare sulle risposte già date.

1. RELAZIONE CON IL LAVORO

QUANTO SPESSO:	0	1	2	3	4	5	6
	Mai	Qualche volta all'anno	Una volta al mese o meno	Qualche volta al mese	Una volta alla settimana	Qualche volta alla settimana	Ogni giorno

Usando la scala sopra riportata, segni **accanto all'affermazione corrispondente** il numero che indica se e quanto frequentemente Lei ha sperimentato questi sentimenti. Se non ha mai pensato queste cose o mai provato questi sentimenti, segni 0. Se invece ha pensato queste cose o provato questi sentimenti, segni la risposta più adatta.

QUANTO SPESSO 0-6	<i>Affermazione</i>
1. _____	Mi sento emotivamente logorato/a dal mio lavoro.
2. _____	Mi sento esausto/a alla fine della giornata lavorativa.
3. _____	Mi sento stanco/a quando mi alzo al mattino e devo affrontare un'altra giornata di lavoro.
4. _____	Lavorare tutto il giorno è veramente uno sforzo per me.
5. _____	Riesco a risolvere in maniera efficace i problemi che si presentano nel mio lavoro.
6. _____	Mi sento esaurito/a dal mio lavoro.
7. _____	Sento di dare un contributo concreto a questa organizzazione.
8. _____	Sono diventato/a meno interessato/a alla mia professione da quando ho incominciato questo lavoro.
9. _____	Sono diventato/a più distaccato/a dal mio lavoro.
10. _____	Penso di essere bravo/a nel mio lavoro.
11. _____	Quando ottengo qualche risultato sul lavoro, sono contento/a.
12. _____	Ho raggiunto molti risultati positivi in questo lavoro.
13. _____	Voglio fare il mio lavoro senza essere seccato.
14. _____	Dubito del significato del mio lavoro.
15. _____	Sono diventato/a più scettico/a sul fatto che il mio lavoro serva veramente a qualcosa.
16. _____	Nel mio lavoro sono certo/a di riuscire a far funzionare le cose.

2. ASPETTI LEGATI AL RUOLO LAVORATIVO

Facendo riferimento alla Sua attuale posizione lavorativa, in quale misura ritiene che le seguenti affermazioni la descrivano?

Esprima la Sua valutazione per ciascuno degli aspetti elencati in base a una scala da 1 (“per nulla”) a 5 (“del tutto”).

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17. Mi sento sicuro/a del grado di autorità che possiedo. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Ho scopi ed obiettivi chiari e pianificati per svolgere il mio lavoro. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Sono costretto/a a fare le cose in un modo che non condivido. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. So di aver suddiviso in maniera appropriata il mio tempo. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Mi assegnano dei compiti e degli incarichi senza i mezzi per completarli. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. So quali sono le mie responsabilità. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Per portare a termine un lavoro devo oppormi a regole e procedure. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Lavoro con persone che operano in maniera abbastanza diversa tra loro. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. So esattamente che cosa ci si aspetta da me. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Ricevo richieste incompatibili da due o più persone. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Le cose che faccio sono generalmente accettate da una persona ma non da altre. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Mi assegnano un compito senza le risorse adeguate per eseguirlo. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Le spiegazioni circa ciò che deve essere fatto sono chiare. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Lavoro a cose non necessarie. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3.1 AREE DELLA VITA LAVORATIVA

Segni accanto ad ogni domanda, la casella relativa al numero che riflette meglio la Sua opinione. *Esprima la Sua valutazione per ciascuno degli aspetti elencati in base a una scala da 1 (“Molto in disaccordo”) a 5 (“Molto d’accordo”).*

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 31. Non ho tempo per fare il lavoro che deve essere fatto. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Lavoro intensamente per lunghi periodi di tempo. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Dopo il lavoro torno a casa troppo stanco/a per poter fare le cose che mi piace fare. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Ho talmente tanto da fare al lavoro che ciò mi impedisce di coltivare i miei interessi personali. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Ho tempo a sufficienza per fare ciò che è importante nel mio lavoro. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Ottengo riconoscimenti dagli altri per il mio lavoro. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Il mio lavoro viene apprezzato. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. I miei sforzi passano generalmente inosservati. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Non ottengo riconoscimenti per tutte le cose alle quali contribuisco. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Le persone si fidano l’una dell’altra per svolgere i propri ruoli. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Faccio parte di un gruppo che mi dà sostegno. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. I membri del mio gruppo di lavoro cooperano tra loro. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. I membri del mio gruppo di lavoro comunicano in maniera aperta. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Non mi sento vicino ai miei colleghi. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3.2 AREE DELLA VITA LAVORATIVA

Segni accanto ad ogni domanda, la casella relativa al numero che riflette meglio la Sua opinione. Esprima la Sua valutazione per ciascuno degli aspetti elencati in base a una scala da 1 (“Molto in disaccordo”) a 5 (“Molto d’accordo”).

45. Penso spesso di lasciare questo albergo.
1 2 3 4 5

46. Non ci vuole molto per farmi lasciare questo hotel.
1 2 3 4 5

47. È probabile che molto presto cerchi lavoro altrove.
1 2 3 4 5

4. AUTONOMIA LAVORATIVA

Segni accanto ad ogni domanda, la casella relativa al numero che riflette meglio la Sua opinione. **Esprima la Sua valutazione per ciascuno degli aspetti elencati in base a una scala da 1 (“Falso”) a 5 (“Vero”).**

48. Nell'esecuzione del mio lavoro mi è concesso di assumere delle iniziative personali. 1 2 3 4 5

49. Nel mio lavoro dispongo di una certa autonomia. 1 2 3 4 5

50. Si lascia che io mi assuma un certo numero di responsabilità. 1 2 3 4 5

51. Nel mio lavoro ho l'occasione di prendere delle iniziative. 1 2 3 4 5

52. Di solito vengono prese in considerazione le mie proposte innovative. 1 2 3 4 5

53. Posso organizzarmi il lavoro come desidero purché lo concluda nei tempi prefissati. 1 2 3 4 5

5. SODDISFAZIONE LAVORATIVA

Infine, quanto ritiene di essere soddisfatto riguardo le caratteristiche del suo lavoro di seguito elencate?

Esprima la Sua valutazione per ciascuno degli aspetti elencati in base a una scala da 1 (“assolutamente insoddisfatto”) a 5 (“assolutamente soddisfatto”).

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 54. Il mio lavoro complessivo. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 55. I miei colleghi. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 56. I miei diretti responsabili. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 57. Le politiche di questo hotel. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 58. Il sostegno offerto da questa organizzazione. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Il mio stipendio. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 60. Le opportunità di carriera con questo hotel. | <input type="checkbox"/> |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

6. SUGGERIMENTI

**61. Quali sono, secondo lei, le cose più urgenti da migliorare nella struttura dove lavora?
(Massimo 3 risposte)**

- La confortevolezza dell'ambiente di lavoro In particolare: _____
- La sicurezza dell'ambiente di lavoro In particolare: _____
- La circolazione e la chiarezza delle informazioni In particolare: _____
- I rapporti tra colleghi In particolare: _____
- I rapporti con i superiori In particolare: _____
- I rapporti tra le diverse Unità Organizzative In particolare: _____
- I supporti informatici e tecnologici In particolare: _____
- La flessibilità dell'orario di lavoro In particolare: _____
- La chiarezza degli obiettivi e dei compiti In particolare: _____
- La valorizzazione del personale In particolare: _____
- La formazione e l'aggiornamento del personale In particolare: _____
- Il sistema di distribuzione degli incentivi In particolare: _____
- La struttura organizzativa o i processi di lavoro In particolare: _____
- I sistemi di valutazione del personale In particolare: _____
- L'assegnazione delle risorse In particolare: _____

Quest'ultimo spazio è dedicato ad un suo pensiero che il questionario non le ha permesso di esprimere.

8. DATI SOCIOANAGRAFICI

Per finire, Le chiediamo solo alcune informazioni aggiuntive.

62. Sesso: M F

63. Et  : _____

64. Titolo di studio:

- | | | |
|-----------------------------|--------------------------|------------------|
| Licenza Scuola Elementare | <input type="checkbox"/> | |
| Scuola Media Inferiore | <input type="checkbox"/> | |
| Istituto professionale | <input type="checkbox"/> | |
| Scuola Media Superiore | <input type="checkbox"/> | |
| Laurea Triennale | <input type="checkbox"/> | |
| Laurea V.O. o specialistica | <input type="checkbox"/> | |
| Altro | <input type="checkbox"/> | _____ (indicare) |

65. Stato civile:

- | | | | |
|--------------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Celibe/Nubile | <input type="checkbox"/> | Separato/a-Divorziato/a | <input type="checkbox"/> |
| Coniugato/a o Convivente | <input type="checkbox"/> | Vedovo/a | <input type="checkbox"/> |

66. Tipo di contratto di lavoro:

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| A tempo indeterminato | <input type="checkbox"/> | A tempo determinato | <input type="checkbox"/> |
| Interinale | <input type="checkbox"/> | Collaborazione | <input type="checkbox"/> |
| Altro (ad es. stagionale) | <input type="checkbox"/> | _____ (indicare) | |

67. Inquadramento

- | | | | |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| Full-time | <input type="checkbox"/> | Part-time | <input type="checkbox"/> |
|-----------|--------------------------|-----------|--------------------------|

68. Orario di servizio

- | | | | |
|-------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| Giornaliero | <input type="checkbox"/> | Turnista | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|----------|--------------------------|

69. Numero di ore di lavoro settimanali: _____ ore

70. Ore settimanali di straordinario retribuito, in media: _____ ore¹

71. Da quanto tempo lavora presso questo albergo: _____

¹ Ove non venisse svolto straordinario retribuito, vi preghiamo di indicare "zero" oppure sbarrare lo spazio in bianco

APPENDICE A- QUESTIONARIO UTILIZZATO PER LA RICERCA

72. Da quanto tempo lavora nel settore alberghiero: _____

73. Da quanto tempo ricopre il suo attuale ruolo presso questo albergo: _____

74. Profilo tipo:

- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| Addetto/a al banco (barman, barista, banconiere, etc.) | <input type="checkbox"/> | Addetto/a alla sala (maitre, commissario di sala, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| Addetto/a sala e piani (cameriere/a sala e piani) | <input type="checkbox"/> | Addetto/a ai piani (governante, cameriere/a ai piani, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| Addetto/a al ricevimento (portiere, segretario di ricevimento, assistente, etc.) | <input type="checkbox"/> | Addetto/a front e back office (segretario di ricevimento, amministrazione e cassa, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| Addetto/a all'organizzazione commerciale (promotore viaggi, promotore commerciale, promotore turistico locale, etc.) | <input type="checkbox"/> | Addetto/a al front office (addetto ai servizi di prenotazione, addetto alla biglietteria, etc) | <input type="checkbox"/> |
| Addetto/a a servizi di spiaggia, piscina, etc. (assistente bagnanti, inserviente di stabilimento, etc) | <input type="checkbox"/> | Addetto/a ai servizi alla persona (massaggiatore, estetista, parrucchiere, etc.) | <input type="checkbox"/> |
| Addetto/a all'animazione (animatore, istruttore sportivo, accompagnatore gruppi, operatore parchi a tema, etc.) | <input type="checkbox"/> | Altro (specificare):
_____ | <input type="checkbox"/> |

75. Qualifica (specificare): _____

76. Posizione economica:

- | | | | | | |
|------------------|--------------------------|------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| 7° livello | <input type="checkbox"/> | 6° livello | <input type="checkbox"/> | Non so rispondere | <input type="checkbox"/> |
| 6° livello super | <input type="checkbox"/> | 5° livello | <input type="checkbox"/> | | |
| 4° livello | <input type="checkbox"/> | 3° livello | <input type="checkbox"/> | | |
| 2° livello | <input type="checkbox"/> | 1° livello | <input type="checkbox"/> | | |

77. Qual è la sua Retribuzione Annuale Lorda?

- | | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| sotto i 7.300,00 | <input type="checkbox"/> | 7.300,00 – 8.399,99 | <input type="checkbox"/> | Non so rispondere | <input type="checkbox"/> |
| 8.400,00 – 9.499,99 | <input type="checkbox"/> | 9.500,00 – 10.999,99 | <input type="checkbox"/> | | |
| 11.000,00 – 15.000,00 | <input type="checkbox"/> | oltre i 15.000,00 | <input type="checkbox"/> | | |

MOLTE GRAZIE PER LA SUA COLLABORAZIONE!



Università degli Studi di Palermo
Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane

Alla Cortese Attenzione del
Direttore NOME COGNOME
NOME ALBERGO
INDIRIZZO

Oggetto: Richiesta di partecipazione a progetto di ricerca universitario

Egregio Direttore NOME COGNOME,

il Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Umane dell'Università di Palermo è interessato allo studio del fenomeno turistico e alle relative ricadute nell'ambito dello sviluppo economico e territoriale della regione Sicilia. A tal proposito, presso il Dipartimento, è attivo da molti anni il Dottorato di ricerca in "Scienze del Turismo: metodologie, modelli e politiche" giunto al suo XXIII ciclo.

Con la seguente si invita la SV e lo staff del "NOME ALBERGO" a prendere parte alla ricerca dal titolo: **Antecedenti e conseguenze della soddisfazione lavorativa degli operatori frontline delle strutture alberghiere**, nel rispetto dei modi e dei tempi consoni all'espletamento della Vostra attività professionale.

La ricerca si propone l'obiettivo di individuare le fonti di stress che incidono sulla soddisfazione lavorativa dei dipendenti che si interfacciano con i clienti dell'albergo, poiché, come dimostrato dalla letteratura in merito, ad alti livelli di benessere dell'operatore frontline, corrispondono alti livelli di qualità del servizio erogato e, conseguentemente, alti livelli di soddisfazione della clientela. Riteniamo dunque sia importante, nell'ottica di una fidelizzazione della clientela e di un miglioramento della gestione del personale, valutare *gli stressor* organizzativi e ambientali e le conseguenze che, a lungo termine, possono avere sul benessere dell'operatore e sul funzionamento dell'intera struttura alberghiera.

A tal fine sarà richiesta la somministrazione di un questionario riguardante le seguenti aree: a) relazione con il lavoro, b) ruolo lavorativo, c) aspetti riguardanti la vita lavorativa, d) autonomia, e) soddisfazione lavorativa, f) suggerimenti.

I destinatari della ricerca saranno esclusivamente profili lavorativi che, a vario titolo, si rapportano con la clientela. Il questionario è autosomministrato e il tempo previsto per la compilazione è di circa 20 minuti.

I dati così rilevati saranno analizzati in forma aggregata e anonima, nel rispetto delle norme previste dal D. Lgs n. 196/2003 (Codice in Materia di protezione dei dati personali).

Al termine della ricerca sarà rilasciato alla SV un resoconto sui dati ottenuti.

Certi di una Vostra cortese e puntuale risposta,
distinti saluti,

Dott. Giacomo Aliberto