

Far fronte all'aggressività dei clienti in servizi in cambiamento: i *Management Standards* proteggono il benessere degli operatori?

Riassunto. Questo contributo analizza le relazioni tra aggressività dei clienti, risorse lavorative e benessere degli operatori in servizi pubblici che affrontano riconfigurazioni della loro missione. Basandosi sul modello *Job Demands-Resources*, lo studio ha esplorato: a) se il grado di esposizione percepita all'aggressività verbale influisse su esaurimento emotivo e soddisfazione al lavoro; b) se risorse del contesto lavorativo (controllo, chiarezza di ruolo, supporto dei colleghi, supporto dei superiori, modalità di gestione del cambiamento) attenuassero gli esiti negativi; c) se tali risorse sostenessero maggiormente la soddisfazione lavorativa in condizioni di alta aggressività. I dati, raccolti attraverso un questionario inviato a 279 lavoratori di biblioteche pubbliche italiane, sono stati analizzati mediante una serie di regressioni gerarchiche moderate. I risultati confermano che all'aumentare dell'aggressività dei clienti cresce l'esaurimento emotivo e decresce la soddisfazione lavorativa. Solo due risorse tra quelle considerate (modalità di gestione del cambiamento organizzativo e supporto dei colleghi) hanno mostrato effetti protettivi sull'esaurimento emotivo, mentre il legame tra risorse lavorative e soddisfazione lavorativa non è risultato modificarsi al variare dell'intensità di esposizione all'aggressività.

Parole chiave: aggressività da parte di terzi, esaurimento emotivo, soddisfazione lavorativa, Management Standards, Modello Job Demands – Resources, bibliotecari

Dealing with customer aggression in changing services: Do the Management Standards protect the well-being of workers?

Summary. This paper analyses the relations among perceived customers aggression, job resources and employees wellbeing in public services that are dealing with a changes in their mission towards customers. Based on the Job Demands – Resources model, the research explored a) if the level of exposure to verbal aggression by customers is related to employees’ emotional exhaustion and job satisfaction; b) if a set of resources (control, clarity in role, support from colleagues and supervisors, change) contributes to buffering the negative impact of verbal aggression on burnout; c) if such resources are most beneficial in boosting job satisfaction under conditions of high aggressiveness. Data, gathered through a self-report questionnaire administered to 279 workers in Italian public libraries, were analysed with a set of moderated hierarchical regression analyses. The results showed that increasing levels of customer aggression are related to higher emotional exhaustion and lower job satisfactions. Only two of the organizational resources taken into consideration (change and support from colleagues) showed protective effects on emotional exhaustion, while the boosting effect was not confirmed.

.Key words: third part aggression, emotional exhaustion, job satisfaction, Management Standards, Job Demands-Resources Model, librarians

1. INTRODUZIONE

Il fenomeno delle aggressioni dei clienti verso gli operatori è al centro dell'attenzione della ricerca sulla salute occupazionale per i suoi effetti negativi sia sul benessere (es. malesseri psico-fisici), sia sulla performance (assenteismo, incidenti, comportamenti controproduttivi, turnover) delle persone al lavoro (European Agency for Safety and Health at Work, 2015). La European Agency for Safety and Health at Work (2010) ha definito il concetto di violenza proveniente da utilizzatori dei servizi (*third-party violence*) come qualsiasi azione che includa violenza fisica, aggressione verbale o minaccia perpetrata da persone diverse dai colleghi. Come evidenziato nella review di Piquero, Piquero, Craig, e Clipper (2013) la ricerca sugli antecedenti e le conseguenze dell'esposizione ai comportamenti aggressivi di terzi si è soprattutto concentrata su alcuni settori, in particolare quello sanitario (Pompeii *et al.*, 2013), mentre altri contesti organizzativi sono rimasti più in ombra. Rispondendo all'invito di Piquero e colleghi ad ampliare la conoscenza del fenomeno e delle sue conseguenze per il benessere lavorativo anche ad ambienti attualmente trascurati, questo articolo intende contribuire alla letteratura esplorando i legami tra interazioni aggressive con i clienti e benessere degli operatori all'interno di servizi di promozione culturale della Pubblica Amministrazione in Italia.

Integrare la letteratura sul rapporto tra salute occupazionale e violenza nei luoghi di lavoro con l'osservazione di questi servizi pubblici ci sembra oggi rilevante poiché questo settore sta vivendo cambiamenti organizzativi che stanno modificando i rapporti con gli utenti (Levi, 2014). Il sistema dei servizi bibliotecari, in particolare, è stato investito di una nuova missione: diventare "*moltiplicatori di welfare*" affiancandosi alle organizzazioni del territorio nell'offerta di iniziative per la comunità (ad esempio, alfabetizzazione informatica, proposte per il tempo libero) (Chiessi, 2014). Questo cambiamento del compito primario delle biblioteche sta trasformando il lavoro dei bibliotecari: aumentano i compiti di servizio all'utenza e diventa più complesso l'impegno relazionale, con possibili aumenti del carico emotivo (Julien e Genuis, 2009; Matteson e Miller,

2013). Alcuni studi internazionali hanno approfondito in specifico l'esposizione a interazioni aggressive evidenziando come il fenomeno coinvolga un'elevata percentuale di operatori delle biblioteche (Kean e McKoy-Johnson, 2009). Negli studi di McGrath e Goulding (1996) negli USA e di Farrugia (2002) in Gran Bretagna, il 69% degli operatori riferiva di essere vittima di aggressioni verbali e in una percentuale variabile tra il 5 e l'8% di violenza fisica. In queste ricerche il fenomeno è stato descritto, ma non indagato dal punto di vista del suo legame con il benessere al lavoro.

Il nostro studio intende contribuire alla ricerca sulle aggressioni e la violenza al lavoro in tre modi. In primo luogo, si propone di documentare, in un contesto italiano, quanto gli operatori di servizi bibliotecari si sentano esposti a comportamenti aggressivi degli utenti (violenza fisica, aggressione verbale o minaccia). In secondo luogo, poiché le evidenze internazionali mostrano che la forma di aggressività degli utenti prevalente è quella verbale, intende verificare se tale forma di aggressività possa agire come fattore stressogeno anche in questo settore. In terzo luogo si propone di identificare le risorse lavorative che proteggono il benessere e sostengono la motivazione al lavoro quando la frequenza delle aggressioni verbali è percepita elevata. La cornice teorica di riferimento è il modello Richieste-Risorse lavorative (Job Demand-Resources Model – d'ora in poi JD-R) (Demerouti, Bakker, Nachreiner e Schaufeli, 2001) in base al quale le risorse capaci di svolgere una funzione protettiva e motivante non sono le stesse in tutti i contesti e per tutti i gruppi occupazionali. Per questa ragione è rilevante verificare, in relazione alla specificità del contesto dei servizi socio-culturali, quale configurazione di risorse sia in grado di attenuare l'impatto negativo dell'aggressività dei clienti e di sostenere la motivazione degli operatori.

2. IL LEGAME TRA AGGRESSIVITÀ DEI CLIENTI E BENESSERE.

Molti studi hanno dimostrato che il sentirsi vittima di comportamenti aggressivi da parte dei clienti ha effetti negativi sulla qualità del funzionamento psicologico, fisico e sociale delle persone al lavoro. Yagil (2008), nella sua rassegna, ha evidenziato che l'esposizione a tali comportamenti può

condurre a burnout lavorativo, manifestato soprattutto come esaurimento emotivo, e può incidere negativamente sulla soddisfazione lavorativa e sull'attaccamento organizzativo. Sono state proposte diverse spiegazioni del perché l'esposizione a comportamenti aggressivi possa generare un processo di deterioramento del benessere delle persone al lavoro. Una spiegazione fa riferimento alla teoria della regolazione emotiva di Gross (1998) che dimostra come gli eventi aggressivi stimolino l'attivazione di reazioni fisiologiche automatiche, generalmente associate al prepararsi a comportamenti di attacco o di fuga, richiedendo quindi un costo psicofisico per gli individui. Se consideriamo in specifico le situazioni lavorative, tale costo risulta aggravato dal fatto che le persone al lavoro sono soggette a norme organizzative, per lo più tacite, che regolamentano il modo in cui è lecito esprimere le emozioni scatenate dal confronto con comportamenti aggressivi (es. paura, rabbia). Queste norme spesso richiedono di inibire, sopprimere o falsificare ciò che si prova e ciò porta a un ulteriore aumento dell'attività neuro-fisiologica. Quando l'inibizione o la soppressione dell'emozione si ripetono nel tempo si ha una consistente attivazione del sistema nervoso autonomo e del sistema cardiovascolare che può esitare in un indebolimento del sistema immunitario, con un progressivo esaurimento delle energie psichiche ed emotive.

Un'altra spiegazione si basa sulla teoria della Conservazione delle risorse (COR - Hobfoll, 1989, 2011): l'esperienza del sentirsi vittima di aggressione da parte dei clienti può innescare un processo di deterioramento della salute in quanto genera un ciclo di perdita di risorse personali primarie (ad esempio, l'autostima e il senso di competenza). L'essere insultati, offesi sul piano personale, vilipesi, attaccati, anche solo verbalmente, può essere percepito come una minaccia al proprio valore e al valore del servizio che si sta offrendo. Per proteggersi da tale senso di perdita gli individui investono energie che, se impiegate in modo persistente e continuo, possono esaurirsi facendo sentire la persona prosciugata e riducendo i sentimenti di piacere associati al lavoro.

Nel nostro studio abbiamo analizzato l'associazione tra aggressività verbale dei clienti e due dimensioni del benessere: l'esaurimento emotivo, considerata la componente principale del burnout (Wright e Cropanzano, 1998; Shirom, 2005; Seidler *et al.*, 2014), e la soddisfazione lavorativa.

Il concetto di Esaurimento Emotivo si riferisce alla sensazione della persona di aver esaurito le energie psicofisiche necessarie per affrontare i compiti lavorativi. Abbiamo scelto di focalizzarci su questa componente del burnout perché i più diffusi modelli del legame tra esposizione all'aggressività altrui e benessere, sopra descritti brevemente, spiegano tale legame con riferimento a meccanismi di deterioramento dell'energia: nel modello di burnout proposto da Leiter e Maslach (2004) l'esaurimento emotivo indica il livello di energia che un individuo sente di avere a disposizione per il lavoro, mentre le altre due componenti (la depersonalizzazione e il ridotto senso di autorealizzazione professionale) fanno riferimento al livello di investimento interpersonale e al livello di efficacia personale. Inoltre, la focalizzazione su questa componente del burnout risulta coerente con i risultati di molte ricerche sull'aggressività che hanno evidenziato come tale stressor generi uno stato di burnout soprattutto a carico dell'esaurimento emotivo (Deery, Iverson e Walsh, 2002; Grandey, Dickter e Sin, 2004; Ben-Zur e Yagil, 2005; Grandey, Kern e Frone, 2007).

Oltre a elicitare a breve termine reazioni emotive negative che possono innescare un processo di depauperamento delle energie, il contatto con clienti aggressivi influisce anche sugli atteggiamenti verso il proprio lavoro e in particolare sulla soddisfazione lavorativa (Koopmann, Wang, Liu e Song, 2015). Ad esempio, Goussinsky (2011), in tre studi che hanno coinvolto operatori di diversi tipi di servizi (ad esempio, call center, banche, ristoranti, supermarket, ospedali), ha mostrato che l'interazione con clienti aggressivi era associata a effetti negativi sulla soddisfazione lavorativa, indipendentemente da tratti di personalità.

In linea con questo ragionamento e queste evidenze ipotizziamo quindi che anche nel contesto dei servizi socio-culturali:

Ipotesi 1: il grado di esposizione percepita a comportamenti verbali aggressivi degli utenti è associato a maggiori livelli di esaurimento emotivo (H1a) e a minori livelli di soddisfazione lavorativa (H1b).

3. AGGRESSIVITÀ E RISORSE LAVORATIVE.

Il modello JD-R teorizza che il benessere al lavoro sia il risultato dell'interazione tra due categorie di condizioni ambientali, le richieste e le risorse lavorative. Le richieste lavorative sono costituite da quegli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che sollecitano l'organismo richiedendone uno sforzo di adattamento, cioè determinando un dispendio di energie psicofisiche. Nel nostro studio ci siamo focalizzate su una specifica richiesta, i comportamenti aggressivi da parte degli utenti. Le risorse lavorative includono gli aspetti fisici, psicologici, sociali e organizzativi che permettono di far fronte alle richieste di lavoro, attenuando i costi psicofisici ad esse associate e garantendo il raggiungimento degli obiettivi di lavoro, nonché l'apprendimento e la crescita personale. Il modello JD-R prevede che le risorse possano attivare il processo motivazionale incrementando il benessere. Ipotizza inoltre due effetti combinati delle richieste e delle risorse lavorative: a) alte risorse attenuano l'effetto negativo di richieste eccessive riducendo l'impatto negativo dello stressor sulla salute dei lavoratori; b) l'influenza delle risorse lavorative sul benessere lavorativo è più incisiva quando la richiesta ambientale è più elevata.

Il nostro studio ha preso in considerazione risorse legate alle caratteristiche del lavoro (controllo e chiarezza di ruolo), alla relazione interpersonale (supporto dei superiori e dei colleghi), all'organizzazione (modalità di gestione del cambiamento). Tali risorse sono state scelte basandosi sul modello dei *Management Standards*, elaborato dall'ente governativo inglese responsabile delle politiche di salute occupazionale *Health and Safety Executive* (HSE), adottato in Italia dall'INAIL (2011). Tale modello specifica gli aspetti del contesto socio-organizzativo che, se ben gestiti, riflettono alti livelli di benessere psicofisico individuale e di performance organizzativa e possono proteggere dagli effetti negativi delle richieste lavorative (HSE – Health and Safety Executive,

1999; Brookes *et al.*, 2013). La dimensione del controllo fa riferimento al grado di autonomia e discrezionalità decisionale del lavoratore sulle modalità di svolgere il proprio lavoro. Tale caratteristica è tradizionalmente considerata come fattore che attiva il processo motivazionale e contribuisce a ridurre lo strain associato a eccessive richieste psicologiche (Hackman e Oldham, 1980; Karasek, 1979). Sono pochi gli studi che esplorano il suo ruolo di moderazione nella relazione tra aggressività verbale degli utenti e benessere. I risultati fin qui prodotti sono contrastanti. Alcuni, in area sanitaria, hanno confermato il ruolo di protezione svolto dall'aver spazi di autonomia decisionale (Xanthopoulou *et al.*, 2007; autori, 2015). Nello studio di Bakker *et al.* (2007) con insegnanti, invece, il grado di controllo lavorativo non è risultato ridurre gli effetti negativi prodotti dall'aver a che fare con comportamenti disadattivi degli allievi. La dimensione del supporto include la presenza di sostegno e incoraggiamento da parte di colleghi e superiori. Alcune ricerche empiriche hanno dimostrato gli effetti di moderazione del supporto sociale nella relazione tra aggressività ed esaurimento emotivo nel caso di assistenti domiciliari (Xanthopoulou *et al.*, 2007) e di operatori bancari (Karatepe, Yorganci e Haktanir, 2009). La chiarezza di ruolo indica il sentire di avere indicazioni chiare e non conflittuali sui comportamenti e le responsabilità associate a un ruolo. Alcune ricerche hanno confermato che tale dimensione può essere considerata una risorsa in quanto aumenta il senso di controllo sul proprio ambiente; a livello empirico sono stati confermati sia effetti diretti sul benessere sia effetti di moderazione del legame tra richieste lavorative e strain psicofisico (Lang, Thomas, Bliese e Adler, 2007; Albrecht, 2012). E' possibile ipotizzare che una chiara comprensione del proprio ruolo e delle proprie responsabilità riduca la tensione emotiva associata all'interazione con utenti aggressivi in quanto aiuta a chiarire le aspettative su cosa è organizzativamente lecito fare o non fare in caso di aggressione. La dimensione relativa al cambiamento riguarda la presenza di modalità di gestione del cambiamento basate su processi comunicativi trasparenti e sul coinvolgimento dei lavoratori. Alcuni studi hanno dimostrato che tali modalità partecipative possono proteggere la salute dei lavoratori in quanto

consentono di ridurre l'incertezza e l'insicurezza associate a ogni cambiamento (MacKay, Cousins, Kelly, Lee e McCaig, 2004). A nostra conoscenza, non vi sono indagini che valutano il ruolo protettivo delle modalità di gestione del cambiamento di fronte a interazioni segnate da aggressività. Possiamo ipotizzare che una dirigenza capace di accompagnare il cambiamento organizzativo con modalità partecipative e trasparenti attenui gli effetti stressogeni dei comportamenti aggressivi da parte di terzi perché consente agli operatori, da un lato, di dar senso ai nuovi costi relazionali implicati dalla riorganizzazione e, dall'altro, di affrontare tali eventi con maggior senso di sicurezza psicologica, ossia con la percezione che di fronte a eventuali difficoltà sarà possibile avere spazi di condivisione dei problemi.

Come detto sopra, il modello JD-R prevede che le risorse lavorative aumentino il proprio potere motivazionale quando le richieste sono più intense e alcune evidenze supportano tali previsioni anche con riferimento a richieste legate all'aggressività dei clienti in contesti educativi (Bakker, Hakanen, Demerouti e Xanthopoulou, 2007) e sanitari (autori, 2014).

In linea con questi studi, ipotizziamo perciò che:

Ipotesi 2: risorse lavorative più elevate sono associate a minor esaurimento emotivo (H2a) e maggiore soddisfazione lavorativa (H2b).

Ipotesi 3: le risorse considerate moderano il legame tra aggressività verbale degli utenti ed esaurimento emotivo. In particolare, la relazione tra aggressività ed esaurimento emotivo è più debole per gli operatori con maggiori risorse lavorative.

Ipotesi 4: il legame positivo tra ciascuna risorsa e la soddisfazione lavorativa è più forte quando gli operatori si confrontano con elevati livelli di aggressività verbale dell'utente.

4. METODO

4.1 Contesto di ricerca e partecipanti

Lo studio è stato effettuato presso il Settore Cultura - Biblioteche di Milano che comprende 25 biblioteche generaliste e 6 biblioteche specialistiche per ambito disciplinare.

In funzione degli obiettivi di ricerca sono stati inclusi i soli operatori impegnati nel *front office* per almeno il 25% del tempo. La popolazione di riferimento risultava dunque composta di 279 unità e il tasso di risposta è stato del 55% (pari a 154 rispondenti). Il gruppo è composto in prevalenza da donne (66.2%), dato del tutto equiparabile a quello della popolazione di riferimento (67% donne, 33% uomini). Il 76.6% ha superato i 45 anni di età. Il 41.5% ha conseguito titoli universitari, il 49.4% il diploma superiore. Il 56.5% è coniugato/convivente, il 35.1% è nubile/celibe, l'8.4% è separato /divorziato/vedovo. Il 50% ha figli. Tutti i rispondenti sono dipendenti assunti a tempo indeterminato. Il 4.2% dei rispondenti opera all'interno del Settore Biblioteche da meno di 15 anni, il restante tra i 15 e i 35 anni. Il 57% lavora nella stessa sede da non più di 10 anni.

4.2 Strumento di rilevazione, misure e procedura

Lo strumento di rilevazione utilizzato è stato un questionario online. Sono state raccolte informazioni sul background socio-anagrafico (età, genere, titolo di studio, stato civile, presenza/assenza di figli) e occupazionale (sede, qualifica, tipo di contratto, orario di lavoro, turni, anzianità di servizio generale e nella stessa sede). Per valutare l'aggressività degli utenti sono state analizzate sia la frequenza con cui si è stati vittima di tre diversi tipi di aggressività, sia un approfondimento specifico sull'aggressività verbale. La misura di *Esposizione alle forme di aggressività* indica quanto spesso negli ultimi 12 mesi un operatore riporta di essere stato esposto ad aggressività da parte degli utenti. Per ciascuna delle forme di violenza (aggressioni fisiche, minacce di aggressioni fisiche, aggressioni verbali) al partecipante veniva chiesto "*Nella Sua esperienza dell'ultimo anno quanto spesso le è capitato di essere esposto a ...*". La formulazione degli item ricalca la domanda proposta da Arnetz (1998). Rispetto alla versione originale è stata modificata la scala di risposta: da una scala a tre passi (no, mai; sì, una o due volte; sì, diverse volte) ad una a cinque che includesse un riferimento ad una unità temporale concreta (Mai; Poche volte; Circa 1 volta al mese; Circa 1 volta alla settimana; Quotidianamente). L'*Aggressività verbale degli utenti* è stata misurata tramite 4 item della scala di Customer Verbal Aggression tratta dal

questionario Customer related Social Stressors (CSS) di Dormann e Zapf (2004). La versione utilizzata è stata validata per il contesto sanitario italiano da “autori” (*submitted*). La scala rileva quanto spesso nell’ultimo anno gli operatori hanno percepito di essere stati vittima di attacchi verbali da parte degli utenti (scala Likert a 4 passi (1= mai; 4= sempre) (“Si arrabbiano con noi anche per un nonnulla”).

Sono state prese in considerazione 5 risorse, misurate con l’Indicator Tool-HSE (Edwards, Webster, Laar e Easton, 2008) (validazione italiana Toderi *et al.*, 2013): il *Supporto dei colleghi* fa riferimento all’incoraggiamento, al supporto e alle risorse ottenuti dai colleghi (4 item) (“Se il lavoro diventa difficile posso contare sull’aiuto dei miei colleghi”); *Supporto dei superiori* riguarda l’incoraggiamento, il supporto e le risorse ottenuti dai superiori (5 item) (“I miei superiori mi incoraggiano nel lavoro”); il *Controllo* riguarda l’autonomia dell’operatore nelle modalità di svolgimento del proprio lavoro (6 item) (“Ho libertà di decidere come svolgere il mio lavoro”); il *Ruolo* riguarda il grado di comprensione che i lavoratori hanno del loro ruolo entro l’organizzazione (5 item) (“Ho chiari i miei compiti e le mie responsabilità”); il *Cambiamento* valuta in che misura i cambiamenti organizzativi vengono gestiti e comunicati nel contesto di lavoro (3 item) (“Il personale viene sempre consultato in merito ai cambiamenti di lavoro”). La consegna prevedeva una scala Likert a 5 passi (1=mai, 5=sempre).

Per gli esiti sono stati considerati l’*Esaurimento emotivo* (5 item; scala Likert a 7 passi: 0 = mai; 6 = ogni giorno), misurato attraverso la versione italiana (Borgogni, Galati e Petitta, 2005) della Maslach Burnout Inventory-General Survey (Schaufeli, Leiter, Maslach e Jackson, 1996), e la *Soddisfazione lavorativa*, misurata con la domanda “Pensando nello specifico al suo lavoro, quanto si sente soddisfatto” (scala Likert 10 passi: 0= per nulla soddisfatto; 10= del tutto soddisfatto). L’impiego di una misura ad item singolo si è dimostrata affidabile in numerose ricerche nell’ambito degli studi sulla soddisfazione lavorativa (Dolbier, Webster, Mccalister, Mallon e Steinhardt, 2005). La somministrazione del questionario è avvenuta nei mesi di novembre e dicembre 2013.

4.3 Analisi dei dati

Data la moderata ampiezza del numero dei partecipanti si è innanzitutto provveduto a verificare gli assunti di normalità delle variabili in esame, ottenendo risultati sempre ampiamente accettabili. Inoltre è stato effettuato uno screening dei soggetti outliers, cioè soggetti il cui punteggio standardizzato su ciascuna variabile si discostasse dalla media di |3| deviazioni standard e avesse un valore superiore a 1 sull'indice di Cook (Thomas e Cook, 1989). Tale analisi ha condotto a eliminare 5 partecipanti. Per esplorare le differenze di esposizione percepita alle tre forme di violenza in base alle caratteristiche occupazionali e demografiche della popolazione rispondente è stato calcolato il χ^2 sulle frequenze osservate. Per testare le ipotesi di moderazione sono stati definiti 5 modelli di regressioni moderate per ciascun esito considerato (esaurimento emotivo e soddisfazione lavorativa), mediante l'utilizzo della procedura PROCESS (Hayes, 2013). Nei modelli, oltre all'aggressività e alle singole risorse, sono state considerate le variabili strutturali e demografiche di controllo (età, in due classi; genere; anzianità di servizio, in due classi; tipo di biblioteca, in due classi). La possibile collinearità tra regressori, nello specifico tra il prodotto dell'interazione e le due variabili sue costituenti, è stata controllata mediante l'utilizzo di indici centrati (Cohen, Cohen, West e Aiken, 2003). Per interpretare gli effetti di interazione risultati significativi si è fatto ricorso alla *simple slope analysis* che ha permesso di rappresentare graficamente le interazioni ottenute (Dawson e Richter, 2006). La differenza tra l'ipotesi 3 e l'ipotesi 4 risiede unicamente nel pattern dell'interazione. Per l'ipotesi 3 l'effetto dell'aggressività sugli esiti è stato esaminato entro valori alti e bassi di ciascuna risorsa (+/- 1DS). Per l'ipotesi 4, invece, l'effetto delle risorse lavorative sulla soddisfazione lavorativa è stato esaminato entro valori alti e bassi dell'aggressività (Bakker *et al.*, 2007). I dati sono stati analizzati mediante IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0 (IBM Corp. Armonk, NY, USA).

5. RISULTATI

5.1 La frequenza degli episodi aggressivi

Complessivamente il 73.4 % dei partecipanti (113 operatori) riferisce che, nell'ultimo anno, ha subito almeno un episodio di aggressione o minaccia fisica, aggressione verbale da parte degli utenti. Nello specifico il 10.4% dell'intera popolazione è stato coinvolto in almeno un episodio di aggressione fisica, il 24.7% in minacce, il 70.1% in almeno un episodio di aggressione verbale. Gli episodi hanno un carattere prevalentemente occasionale. Se andiamo a considerare la percentuale della popolazione coinvolta in episodi di aggressività non sporadici (da almeno una volta la mese, sino a quotidianamente), scendiamo complessivamente al 16.2% (25 operatori): 1.3% per quanto concerne le aggressioni fisiche, 1.9% per le minacce e 15.6% per le aggressioni verbali. Considerando un criterio più restrittivo di esposizione almeno settimanale ad almeno una delle forme di aggressività tali percentuali si riducono ulteriormente al 5.8%.

//Inserire Tabella 1//

A livello descrittivo (Tabella 1) l'esposizione percepita al rischio di aggressività fisica non differisce significativamente in considerazione del genere, della fascia d'età, dell'anzianità di servizio, dei compiti di coordinamento e la tipologia di biblioteca. Si rilevano invece differenze per quanto riguarda le minacce di aggressione fisica per le quali sembrano essere più esposti gli operatori con maggiore anzianità di servizio e chi lavora nelle biblioteche generaliste, mentre chi ha compiti di coordinamento (funzionari e istruttori) sembra essere meno a rischio. Infine l'aggressività verbale caratterizza in modo significativo gli addetti delle biblioteche generaliste e gli uomini.

5.2 La relazione tra aggressività verbale, risorse, esaurimento emotivo e soddisfazione lavorativa

Nella tabella 2 vengono riportate le statistiche descrittive delle variabili (α di Cronbach, media e deviazione standard) e i coefficienti di inter-correlazione r di Pearson.

//Inserire tabella 2//

I modelli di regressione (Tabelle 3 e 4) sono stati controllati per genere, età, anzianità di servizio e tipo di biblioteca inseriti al primo step. Avere una maggiore anzianità di servizio è predittivo di

minore soddisfazione lavorativa.

//inserire tabelle 3 e 4//

Dall'analisi degli effetti diretti si può osservare come l'aggressività verbale degli utenti contribuisca ad aumentare l'esaurimento emotivo e diminuisca la soddisfazione lavorativa in modo statisticamente significativo in tutti i modelli considerati, confermando le ipotesi H1a e H1b. Inoltre, in linea con l'ipotesi 2 tutte le risorse dimostrano di avere un effetto diretto di riduzione dell'Esaurimento Emotivo (H2a) e contribuiscono ad alimentare la soddisfazione lavorativa (H2b). L'ipotesi 3 è solo parzialmente confermata in quanto solo il supporto dei colleghi ($F(7,141)=24,45$, $p<.001$, $R^2=.29$) e il coinvolgimento nei cambiamenti ($F(7,141)=20,65$, $p<.001$, $R^2=.24$) esercitano un effetto di moderazione nel legame tra aggressività ed esaurimento emotivo. L'ipotesi 4 non è confermata poiché nessun effetto di interazione richiesta-risorse si è dimostrato statisticamente significativo considerando come esito la soddisfazione lavorativa.

Le Figure 1 e 2 riportano la rappresentazione grafica del rapporto tra aggressività, esaurimento emotivo e risorse per le quali i modelli di regressione hanno evidenziato significatività dell'interazione.

//Inserire Figura 1 e 2//

Nello specifico la relazione tra aggressività e Esaurimento Emotivo è maggiore nelle condizioni di basso supporto dai colleghi (-1DS: $\beta=.66$, $t=6.94$ $p=.000$) e basso coinvolgimento nei cambiamenti (-1DS: $\beta=.55$, $t=5.98$ $p=.000$) mentre è minore quando il supporto dei colleghi (+1DS: $\beta=.21$, $t=4.23$, $p=.000$) e il coinvolgimento nei cambiamenti è più elevato (+1DS: $\beta=.27$, $t=3,88$, $p=.001$). Quindi nelle situazioni di esposizione a comportamenti verbali aggressivi degli utenti, quando l'operatore percepisce di ricevere un alto supporto dai colleghi o si sente coinvolto nei cambiamenti, mantiene un livello di esaurimento emotivo inferiore rispetto agli operatori meno supportati e coinvolti.

6. CONCLUSIONI

Il presente studio ha esplorato le esperienze di aggressione da parte degli utenti percepite da operatori di biblioteche pubbliche.

Il primo contributo offerto dall'indagine è stato quello di documentare, per la prima volta in Italia, quanto gli operatori di questo settore si percepissero esposti a questo fenomeno. I risultati sono in linea con quanto evidenziato in altre ricerche effettuate in contesti internazionali: anche nel contesto indagato più di 2 operatori su 3 sono coinvolti in episodi di aggressività (fisica, verbale o minacce) da parte dell'utenza, almeno occasionalmente e circa 1 su 3 più regolarmente (McGrath e Goulding, 1996).

Il secondo contributo riguarda i legami tra aggressività verbale, esaurimento emotivo e soddisfazione lavorativa. In linea con gli studi effettuati in altri settori (Yagil, 2008), i nostri risultati hanno evidenziato che anche per gli operatori delle biblioteche i rischi di esaurimento emotivo e di riduzione della soddisfazione lavorativa sono più elevati quando i lavoratori si percepiscono più frequentemente esposti a comportamenti verbali aggressivi dell'utenza.

Il terzo contributo riguarda il ruolo delle risorse lavorative. In linea con le previsioni del modello JD-R tutte le risorse lavorative considerate (controllo, chiarezza di ruolo, supporto dei colleghi, supporto dei superiori, modalità di gestione del cambiamento) hanno diretti legami negativi con l'esaurimento e positivi con la soddisfazione lavorativa. Solo il supporto dei colleghi e le modalità di gestione del cambiamento mostrano però effetti di protezione. Il dato relativo all'importanza del supporto dei colleghi è coerente con quanto emerge in moltissimi studi, anche in altri contesti (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti e Schaufeli., 2008; Loera, Gattino, Converso, 2013; autori 2014): possiamo spiegare questo risultato ipotizzando che il conforto e la vicinanza emotiva di colleghi aiuti a riconoscere il problema come comune, riducendo l'intensità delle emozioni negative, il ricorso alla ruminazione o attenuando gli eventuali sensi di colpa e di vergogna suscitate dall'interazione con clienti aggressivi. Per quanto concerne l'effetto di attenuazione esercitato dalle modalità di gestione del cambiamento, tale risultato appare di estremo interesse

considerando che in questi anni molte organizzazioni sono impegnate a trasformarsi e innovarsi. Il nostro studio consente di evidenziare che i modi di gestire il cambiamento organizzativo fanno la differenza rispetto alla prevenzione dei rischi per la salute associati alle fatiche emotive e alle complessità cognitive che l'aumento di contatto con gli utenti comporta. E' possibile ipotizzare che una dirigenza capace di gestire in modo trasparente e partecipativo le trasformazioni stimoli un senso di sicurezza lavorativa e di fiducia nella disponibilità del contesto organizzativo a sostenere i lavoratori di fronte a situazioni di criticità, incluse le eventuali conseguenze negative di interazioni con clienti aggressivi (per es. denunce).

Non è stata invece confermata l'ipotesi che la relazione tra le risorse e la soddisfazione lavorativa fosse più forte quando gli operatori si percepivano maggiormente vittime di episodi di aggressività. Una possibile spiegazione del nostro risultato fa riferimento alla specificità della richiesta lavorativa e del dominio occupazionale da noi considerati. L'interpretazione dell'aggressività dei clienti come sfida, e non come minaccia, potrebbe essere maggiormente presente in quei contesti occupazionali in cui il legame con i clienti rappresenta un aspetto costitutivo dell'identità professionale dell'operatore. Nei servizi sanitari o educativi, per esempio, la spinta motivazionale prevalente tra gli operatori è legata al prendersi cura degli utenti, concepiti come portatori di bisogni primari per la sopravvivenza fisica o psicologica: in questi domini professionali, quindi, far fronte all'aggressività degli utenti/pazienti, grazie alla presenza di risorse lavorative, può essere valutato come un aspetto del lavoro che soddisfa i propri valori e può quindi aumentare la soddisfazione di sé come professionista. Nel settore commerciale i clienti sono consumatori paganti e la costruzione del legame con loro è funzionale alla sopravvivenza del servizio. In questo tipo di servizi è diffusa la regola organizzativa del "cliente ha sempre ragione": affrontare positivamente i loro comportamenti aggressivi, grazie alla presenza delle risorse, può avere conseguenze positive per il successo professionale o la sicurezza dell'impiego. E' possibile, invece, che nel settore dei servizi culturali prevalga una diversa rappresentazione del fruitore, che non si sovrappone né

all'immagine del consumatore a cui vendere qualcosa, né a quella della persona portatrice di bisogni legati alla sopravvivenza. In questi tipi di servizi il senso del lavoro riguarda probabilmente più il prodotto in sé (es. la conservazione dei libri) che il legame con il cliente. In altre parole, il cliente è importante, perché il senso del servizio è di rendere disponibile il bene culturale al pubblico, ma non centrale per l'identità professionale. In questo dominio le risorse lavorative possono ridurre il senso di minaccia provocato dall'aggressività dei clienti, ma non innescare un processo motivazionale poiché la soddisfazione lavorativa è debolmente legata all'interazione con i clienti.

Il presente studio ha alcuni limiti. Il disegno di ricerca trasversale non consente di proporre conclusioni in merito alla direzione causale delle relazioni evidenziate. Studi di follow up confermano però la legittimità di considerare l'esposizione a condotte violente come un antecedente del deterioramento della salute psico-fisica e della performance (Magnavita, 2013). Inoltre, le misure di esposizione all'aggressività, basate sull'auto-valutazione degli operatori, possono essere state soggette a distorsioni legate alla ricostruzione mnestica al momento della compilazione. In linea con quanto suggerito in altri studi abbiamo ritenuto di ridurre gli effetti di tale possibile bias definendo un arco temporale limitato agli ultimi 12 mesi (Hahn *et al.*, 2010). Per quanto concerne l'autoselezione del campione, il nostro studio mostra un tasso di partecipazione tendenzialmente elevato (55%), superiore a quello di studi analoghi che oscillano, come evidenziato da Magnavita (2013), tra il 24% e il 39%.

Lo studio ha alcune implicazioni a livello teorico e applicativo. Dal punto di vista teorico, estende la ricerca sulla *third party violence* documentando i legami tra aggressività dei clienti e burnout in un contesto poco esplorato e di particolare interesse perché investito di nuovi compiti sociali nell'ambito della revisione del Welfare. Inoltre estende le precedenti ricerche finalizzate a testare il modello JD-R evidenziando il ruolo protettivo di una risorsa organizzativa (le modalità di gestione del cambiamento) finora non considerata con riferimento alla relazione tra esposizione ad

aggressività verbale da parte di clienti ed esaurimento emotivo. Infine fornisce un supporto alla tesi che gli effetti motivazionali dell'interazione tra richieste e risorse lavorative siano contesto-specifici (Brought *et al.*, 2013).

Dal punto di vista applicativo questo studio offre alcuni spunti rispetto alla fase di cambiamento che sta interessando il sistema bibliotecario, impegnato a potenziare le proprie funzioni di punto di aggregazione sociale. Affinché tale cambiamento sia socialmente sostenibile appare importante considerare che esso comporterà un intensificarsi dei compiti sociali degli operatori e, con essi, il rischio di avere sempre più a che fare con lo stressor rappresentato da comportamenti aggressivi degli utenti. Ne consegue la necessità di investire in interventi di prevenzione primaria finalizzati, da un lato, a ridurre gli eventi scatenanti l'aggressività dell'utenza, in quanto fattore potenzialmente stressogeno, dall'altro, a proteggere dalle sensazioni di insicurezza psicologica, particolarmente elevate in periodi di cambiamento organizzativo, attraverso un'attenta gestione dei processi di cambiamento e la valorizzazione del supporto tra colleghi. Si evidenzia inoltre la necessità di progettare pratiche di formazione del personale attente a sviluppare appropriate competenze nella gestione delle relazioni conflittuali con i clienti (es. tecniche di de-escalation) e nella regolazione delle emozioni per prevenire l'esaurimento emotivo. In linea con recenti contributi sullo stress lavorativo, infatti, l'esaurimento emotivo può portare non solo a consistenti problemi di salute (ad es. sintomi depressivi, abuso di sostanze), ma anche a comportamenti controproducenti che possono condurre a un'escalation di violenza e a danni per la performance organizzativa (Fida *et al.*, 2015; Ceschi, Sartori, Dickert e Costantini, 2016). Imparare a gestire costruttivamente i conflitti interpersonali e a regolare le emozioni può avere, quindi, un impatto positivo sia a livello del benessere individuale sia sulla qualità della performance.

Bibliografia

ALBRECHT, S. L. (2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance: Test of a model. *International Journal of Manpower*, 33(7), 840-853.

ARNETZ J.E. (1998) The Violent Incident Form (VIF): a practical instrument for the registration of violent incidents in the health care workplace. *Work e Stress* 12(1), 17–28.

BAKKER, A. B., HAKANEN, J. J., DEMEROUTI, E., XANTHOPOULOU, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.

BAKKER, A. B., VAN VELDHOVEN, M., XANTHOPOULOU, D. (2010). Beyond the Demand-Control Model: Thriving on High Job Demands and Resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3–16.

BEN-ZUR, H., YAGIL, D. (2005). The relationship between empowerment, aggressive behaviors of customers, coping, and burnout. *European Journal of Work Psychology*, 14, 81–99.

BORGOGNI, L., GALATI, D., PETITTA, L., CENTRO FORMAZIONE SCHWEITZER (2005). *Il questionario Checkup organizzativo. Manuale dell'adattamento italiano*. Firenze: O.S. Organizzazioni Speciali.

BROOKES, K., LIMBERT, C., DEACY, C., O'REILLY, A., SCOTT, S., THIRLAWAY, K. (2013). Systematic review: work-related stress and the HSE management standards. *Occupational medicine*, 63(7), 463-472.

BROUGH, P., TIMMS, C., SIU, O., KALLIATH, T., O'DRISCOLL, M. P., SIT, C. H., ... LU, C. (2013). Validation of the Job Demands-Resources model in cross-national samples: Cross-sectional and longitudinal predictions of psychological strain and work engagement. *Human Relations*, 66(10), 1311–1335.

CESCHI, A., SARTORI, R., DICKERT, S., COSTANTINI, A. (2016). Grit or Honesty-Humility? New insights into the moderating role of personality between the health impairment process and counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 7.

CHIESSI, S. (2014). *Il welfare è morto viva il welfare! Biblioteche pubbliche tra welfare e valore sociale*. AIB studi, 53(3).

COHEN J., COHEN P., WEST S.G., AIKEN L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

DEERY, S., IVERSON, R., WALSH, J. (2002). Work relationships in telephone call centres: Understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Management studies*, 39(4), 471-496.

DEMEROUTI, E., BAKKER, A. B., NACHREINER, F., SCHAUFELI, W. B. (2001). The job demands- resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.

DOLBIER, C. L., WEBSTER, J. A., MCCALISTER, K. T., MALLON, M. W., STEINHARDT, M. A. (2005). Reliability and validity of a single-item measure of job satisfaction. *American Journal of Health Promotion*, 19(3), 194–198.

DORMANN, C. ZAPF, D. (2004). Customer-related social stressors and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 9, pp. 61-82.

DAWSON J.F., RICHTER A.W. (2006). Probing three-way interactions in moderated multiple regression: development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 91, 917-926.

EDWARDS, J. A., WEBSTER, S., LAAR, V.D., EASTON, S. (2008). Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive 's Management Standards work-related stress Indicator Tool Conference Item. *The Open University's Repository of Research Publications and Other Research Outputs*, 8373(March), 17.

EUROFOUND (2016), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (2010). *Workplace Violence and Harassment : a European Picture*.

- EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK (2015). *Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*, Bilbao
- FARRUGIA, S. (2002). *A dangerous occupation? Violence in public libraries*. *New Library World*, 103(9), 309-319.
- FIDA, R., PACIELLO, M., TRAMONTANO, C., FONTAINE, R. G., BARBARANELLI, C., FARNESE, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 131-144.
- HAYES, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- GASCON, S., LEITER, M.P., ANDRÉS, E., SANTED, M.A., PEREIRA, J.P., CUNHA, M.J., ... MARTÍNEZ-JARRETA, B. (2013). The role of aggressions suffered by healthcare workers as predictors of burnout. *Journal of Clinical Nursing*, 22(21–22), 3120–3129.
- GOUSSINSKY, R. (2011). Does customer aggression more strongly affect happy employees? The moderating role of positive affectivity and extraversion. *Motivation and Emotion*, 35(2), 220–234.
- GRANDEY, A. A., DICKTER, D. N., SIN, H. P. (2004). The customer is not always right: Customer aggression and emotion regulation of service employees. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 397–418.
- GRANDEY, A. A., KERN, J. H., FRONE, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 63.
- GROSS, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271.
- HACKMAN JR, OLDFHAM GR. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HAHN, S., MÜLLER, M., NEEDHAM, I., DASSEN, T., KOK, G., HALFENS, R. J. G. (2010). Factors associated with patient and visitor violence experienced by nurses in general hospitals in Switzerland: A cross-sectional survey. *Journal of Clinical Nursing*, 19(23–24), 3535–3546.
- HAHN, S., ZELLER, A., NEEDHAM, I., KOK, G., DASSEN, T., HALFENS, R. J. G. (2008). Patient and visitor violence in general hospitals: A systematic review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 13(6), 431–441.
- HAKANEN, J.J., BAKKER, A.B., DEMEROUTI, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: The moderating role of job resources. *European journal of oral sciences*, 113(6), 479-487.
- HOBFOLL, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- HOBFOLL, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford handbook of stress, health, and coping*, 127-147.
- HSE – Health and Safety Executive (1999). *Managing stress at work*. Sudbury: HSE
- INAIL, Dipartimento di Medicina del Lavoro (2011). *Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato*, Roma: INAIL.
- JULIEN, H., GENUIS, S. K. (2009). Emotional labour in librarians' instructional work. *Journal of Documentation*, 65(6), 926-937.
- KARASEK JR, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 24, 285-308.
- KARATEPE, O. M., YORGANCI, I., HAKTANIR, M. (2009). An investigation of the role of job resources in mitigating customer-related social stressors and emotional exhaustion. *Services Marketing Quarterly*, 31(1), 72-88.

- KEAN, C., MCKOY-JOHNSON, F. (2009). *Patron aggression in the academic library: A study of the main library at the University of the West Indies*, Mona. New Library World, 110(7/8), 373–384.
- KOOPMANN, J., WANG, M., LIU, Y., SONG, Y. (2015). Customer mistreatment: A review of conceptualizations and a multilevel theoretical model. In *Mistreatment in organizations* (pp. 33-79). Emerald Group Publishing Limited.
- LANG, J., THOMAS, J. L., BLIESE, P. D., ADLER, A. B. (2007). Job Demands and Job Performance: The mediating effect of psychological and physical strain and the moderating effect of role clarity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 116-124.
- LEATHER, P., LAWRENCE, C., BEALE, D., COX, T., DICKSON, R. (1998). Effects of exposure to occupational violence and the buffering effects of intra-organisational support. *Work and Stress*, 12(2), 161–178.
- LEITER, M. P., MASLACH, C. (2004). Areas of worklife: A structured approach to organizational predictors of job burnout. In P. Perrewé & D. C. Ganster, (Eds.), *Research in occupational stress and well being: Vol. 3. Emotional and physiological processes and positive intervention strategies*: 91-134. Oxford, UK: JAI Press/Elsevier
- LEVI, S. (2014) *Reinventare il pubblico*, Milano: Pearson Education Italia.
- LOERA, B., GATTINO, S., CONVERSO, D. (2013). Giustizia organizzativa, supporto sociale e burnout tra lavoratori della Sanità: effetti diretti e di moderazione. *Psicologia della Salute*, 1, 27-48.
- MACKAY, C. J., COUSINS, R., KELLY, P. J., LEE, S., McCAIG, R. H. (2004). Management Standards' and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, 18(2), 91-112.
- MAGNAVITA, N. (2013). The Exploding Spark: Workplace violence in an infectious disease hospital—A longitudinal study. *BioMed research international*, 2013.
- MATTESON, M. L., MILLER, S. S. (2013). A study of emotional labor in librarianship. *Library e Information Science Research*, 35(1), 54-62.
- MCGRATH, H., GOULDING, A. (1996). *Part of the job: violence in public libraries*. New Library World, 97(3), 4-13.
- PIQUERO, N. L., PIQUERO, A. R., CRAIG, J. M., CLIPPER, S. J. (2013). Assessing research on workplace violence, 2000-2012. *Aggression and Violent Behavior*, 18(3), 383–394.
- POMPEII, L., DEMENT, J., SCHOENFISCH, A., LAVERY, A., SOUDER, M., SMITH, C., LIPSCOMB, H. (2013). Perpetrator, worker and workplace characteristics associated with patient and visitor perpetrated violence (Type II) on hospital workers: A review of the literature and existing occupational injury data. *Journal of Safety Research*, 44(1), 57–64.
- SCHAUFELI, W. B., LEITER, M. P., MASLACH, C., JACKSON, S. E. (1996). Maslach Burnout Inventory-General Survey. In C. Maslach, S. E. Jackson, e M. P. Leiter (Eds.), *The Maslach Burnout Inventory: Test manual* (3rd ed., pp. 22-26). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- SEIDLER, A., THINSCHMIDT, M., DECKERT, S., THEN, F., HEGEWALD, J., NIEUWENHUIJSEN, K., RIEDEL-HELLER, S. G. (2014). The role of psychosocial working conditions on burnout and its core component emotional exhaustion—a systematic review. *Journal of occupational medicine and toxicology*, 9(1), 10.
- SHIROM, A. (2005) Reflections on the study of burnout. *Work & Stress*, 19, 263-270.
- TODERI, S., BALDUCCI, C., EDWARDS, J. A., SARCHIELLI, G., BROCCOLI, M., MANCINI, G. (2013). Psychometric properties of the UK and Italian versions of the HSE stress indicator tool. *European Journal of Psychological Assessment*, 29, 72-79.
- WRIGHT, T. A., CROPANZANO, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied psychology*, 83(3), 486.

XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., DOLLARD, M. F., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W. B., TARIS, T. W., SCHREURS, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of managerial psychology*, 22(8), 766-786.

XANTHOPOULOU, D., BAKKER, A. B., HEUVEN, E., DEMEROUTI, E., SCHAUFELI, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of occupational health psychology*, 13(4), 345.

YAGIL, D. (2008). When the customer is wrong: A review of research on aggression and sexual harassment in service encounters. *Aggression and Violent Behavior*, 13(2), 141–152.