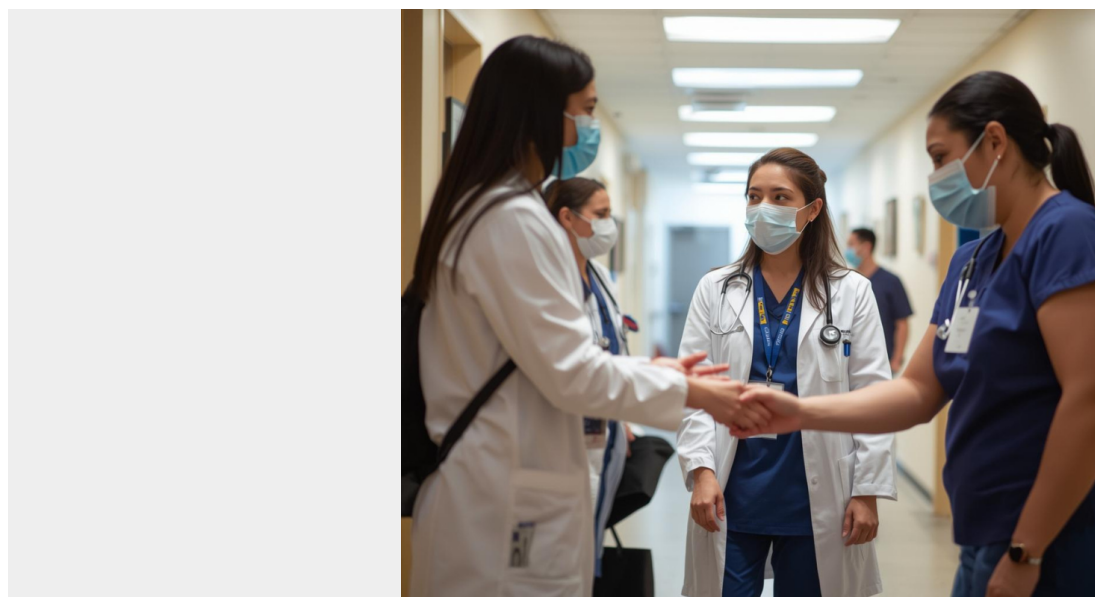




LA GRATITUDINE CHE CURA: UNA PROSPETTIVA ORGANIZZATIVA ALLO STUDIO DELLA GRATITUDINE NEL SETTORE SANITARIO

Pubblicato il 19 Novembre 2025 di Trombini Chiara e Mascia Daniele



Categoria: [Health Management](#)

Chiara Trombini¹, Daniele Mascia²

¹*Luiss Business School, Via Nomentana 216, 00162 Roma, Italia*

²*Luiss Guido Carli, Viale Romania, 32, 00197 Roma, Italia*

Abstract

Ricevere gratitudine da parte dei pazienti migliora l'energia relazionale degli operatori sanitari e si riflette



positivamente anche sulla loro vita familiare. Questo articolo analizza il fenomeno della gratitudine adottando una prospettiva organizzativa, e propone nuove riflessioni e spunti di ricerca sui fattori motivazionali e di benessere organizzativo nel settore sanitario.

Introduzione

Durante la pandemia da Covid-19, il mondo ha assistito alla resilienza e al sacrificio degli operatori sanitari. Volti segnati dalle mascherine, occhi stanchi dalla fatica fisica ed emotiva, mani consumate, sono diventati il simbolo di una crisi sanitaria globale. Queste immagini non solo hanno catturato l'attenzione pubblica, ma hanno anche evidenziato l'importanza di riconoscere il valore umano di chi lavora in sanità. In questo ambito, la gratitudine – un sentimento che nasce da un'esperienza positiva che giova a sé stessi, ma che non deriva direttamente dalle proprie azioni (Fehr *et al.*, 2017) – emerge come una leva strategica per il benessere psicologico di medici, infermieri e altre professioni sanitarie, e per la sostenibilità dell'intero sistema sanitario.

Un recente studio pubblicato sul *Journal of Applied Psychology* (Tang *et al.*, 2022) ha evidenziato come la gratitudine che pazienti e i loro familiari esprimono nei confronti del personale sanitario rappresenta non soltanto un atto morale, ma anche un potente fattore relazionale e motivazionale, capace di generare effetti significativi all'interno – ma anche all'esterno – del contesto lavorativo.

La gratitudine come risorsa interpersonale

Nella ricerca di Tang *et al.* (2022), la gratitudine espressa dai pazienti rappresenta una risorsa in grado di attivare la *relational energy* nel personale sanitario, ossia un costrutto psicologico che descrive la sensazione di vitalità e motivazione generata da interazioni sociali percepite come significative (Owens *et al.*, 2016). I ricercatori hanno condotto due studi empirici coinvolgendo medici e infermieri in due strutture ospedaliere, rispettivamente in Cina e a Singapore. In particolare, utilizzando l'*Experience Sampling Method* (ESM), hanno raccolto dati ripetuti su base giornaliera sia dagli operatori sanitari che dai loro partner familiari, per un periodo di due settimane consecutive. Questa metodologia ha permesso di osservare l'impatto dinamico della gratitudine ricevuta nel contesto lavorativo su indicatori di benessere professionale e familiare, misurati nel tempo.

I risultati emersi mostrano che il riconoscimento ricevuto dai pazienti ha un impatto positivo non solo sulla motivazione lavorativa di medici ed infermieri ma anche sul loro benessere al di fuori del contesto professionale. In particolare, la gratitudine percepita si associa a un incremento della vitalità sul lavoro, a una maggiore soddisfazione nelle relazioni coniugali e a una più elevata efficacia nei ruoli di partner e genitore.

Queste evidenze trovano fondamento nella teoria del Work-Home Resource model (W-HR; (ten Brummelhuis



& Bakker, 2012), secondo cui le risorse – materiali, psicologiche o interpersonali – favoriscono la motivazione e l'engagement lavorativo, contribuendo al contempo alla riduzione del burnout (Converso *et al.*, 2015; Owens *et al.*, 2016). In questo quadro, la gratitudine si configura come una risorsa interpersonale di particolare rilevanza, capace non solo di attenuare lo stress professionale, ma anche di rafforzare l'efficacia personale e relazionale degli operatori sanitari, con effetti che si estendono oltre i confini dell'ambiente di lavoro.

Il ruolo dell'identità professionale

Un altro aspetto rilevante dello studio riguarda il ruolo dell'identità professionale. Gli operatori che si identificano più fortemente con la propria professione, ovvero che percepiscono il proprio lavoro come parte centrale della propria identità (Ashforth & Kreiner, 1999; Conroy *et al.*, 2017; Skorikov & Vondracek, 2011), tendono a beneficiare maggiormente della gratitudine ricevuta. Ciò è coerente con gli studi di Ashforth e Kreiner (1999), i quali sottolineano che un'identità lavorativa solida può fungere da mediatore tra le emozioni positive e l'adattamento lavorativo. La gratitudine ricevuta, pertanto, non produce i propri effetti in modo indipendente, ma risulta maggiormente efficace quando si inserisce in un contesto in cui l'identificazione professionale è elevata, fungendo da catalizzatore delle sue implicazioni positive sul benessere individuale e sull'adattamento lavorativo.

Estensione alla vita privata: modello Work-Home Resources

Tang *et al.* (2022) applicano il modello Work-Home Resources (ten Brummelhuis & Bakker, 2012), che suggerisce che le risorse acquisite sul lavoro – come la *relational energy* – possono trasferirsi nella vita privata, migliorando (come nel caso della ricerca in oggetto), o peggiorando, la soddisfazione familiare e la qualità delle relazioni domestiche. L'idea di un effetto "spillover" tra lavoro e vita privata si inserisce nel dibattito su work-life balance e benessere organizzativo, offrendo una chiave di lettura importante per ricercatori e manager che operano nella sanità: sostenere le emozioni positive sul lavoro significa anche sostenere la salute dei legami familiari dei lavoratori (Ashforth & Humphrey, 1993; Tang *et al.*, 2022).

Riflessioni manageriali per il contesto sanitario italiano

Il contesto sanitario italiano è segnato da una crescente pressione sui professionisti della salute, dovuta a carenze croniche di organico, aumento della domanda assistenziale e stress organizzativo sistemico (Paterlini, 2022; Piscitelli *et al.*, 2019; Profili *et al.*, 2019). In tale scenario, l'introduzione di strategie basate su evidenze scientifiche e orientate alla promozione della gratitudine può rappresentare un potente strumento di rinnovamento organizzativo. Le direzioni sanitarie possono implementare interventi semplici ma efficaci per valorizzare la gratitudine nel quotidiano come ad esempio: (1) la raccolta e diffusione di testimonianze di



pazienti (o dei loro familiari) riconoscenti; (2) la creazione di rituali di ringraziamento durante briefing o riunioni; (3) l'adozione di piattaforme digitali per la condivisione di feedback positivi, accessibili a tutto il personale.

Parallelamente, investire nello sviluppo dell'identità professionale, attraverso la formazione continua, la supervisione riflessiva e la valorizzazione narrativa del lavoro di cura, può amplificare gli effetti positivi della gratitudine, contribuendo a rafforzare motivazione, il senso di appartenenza e la resilienza del personale sanitario.

Una riflessione innovativa nell'ambito degli studi sul comportamento organizzativo riguarda l'impatto *biologico* della gratitudine e delle emozioni positive nel settore sanitario, sia sul personale che nei pazienti. Studi recenti suggeriscono che emozioni come la meraviglia estetica (*awe*) e la gratitudine possono influenzare il sistema endocrino, diminuendo lo stress e aumentando il benessere (Monroy & Keltner, 2023; Monroy *et al.*, 2023; Monroy *et al.*, 2025). Tali emozioni attivano il sistema nervoso parasimpatico e contribuiscono a una riduzione dei livelli di stress e a una maggiore regolazione emotiva. Dati dimostrano come emozioni positive promuovano anche processi di riparazione fisiologica, come la riduzione dell'infiammazione e il rafforzamento della funzione immunitaria (Stellar *et al.*, 2015). In ambito clinico, ciò si traduce in una maggiore resilienza allo stress e in una più rapida capacità di recupero psicofisico, sia per chi cura che per chi è curato.

Inoltre, studi di *neuroimaging* mostrano che la gratitudine attiva aree cerebrali associate all'empatia, alla ricompensa (Kini *et al.*, 2016). Questo suggerisce che la gratitudine, oltre a ridurre lo stress, rafforzi le competenze relazionali e prosociali, elementi centrali per una cura empatica e centrata sulla persona. Tali benefici sono particolarmente rilevanti nel contesto sanitario, dove la qualità della relazione tra operatore e paziente è determinante per gli esiti clinici e per la soddisfazione lavorativa.

Infine, la combinazione tra gratitudine e meraviglia estetica, come suggerito da Monroy e colleghi (2023, 2025), potrebbe rappresentare una frontiera promettente per interventi integrati basati su esperienze emozionali positive. Ad esempio, pratiche che favoriscono la contemplazione della bellezza, la connessione con la natura o l'ascolto musicale possono amplificare gli effetti della gratitudine, generando un circolo virtuoso di benessere psicofisico e rafforzamento delle reti neurali legate alla cura, alla compassione e alla motivazione intrinseca.

Arte e salute: l'esperienza internazionale e italiana

Il concetto di "arte che cura" è ormai documentato in diverse strutture internazionali. In Inghilterra, il National Health Service (NHS) ha introdotto le prescrizioni culturali, ovvero la possibilità per i medici di consigliare attività artistiche e culturali ai propri pazienti come visite al museo, l'ascolto musicale, o lezioni di arte. I risultati di alcuni studi dimostrano una riduzione significativa della solitudine e dell'isolamento dei pazienti, una riduzione delle visite mediche e una riduzione dei ricoveri (Fortune Italia, 2025).



In Italia, il progetto HuGo dell'Ospedale Gemelli ha dimostrato che ambienti ospedalieri abbelliti con immagini artistiche migliorano la risposta alla chemioterapia, con una sopravvivenza dell'80% più alta nei pazienti con glioblastoma (Fortune Italia, 2025). La "profound awe" – meraviglia profonda – genererebbe una risposta psicofisiologica che attiva circuiti neurali legati alla resilienza e riducendo ansia e stress.

Anche gli operatori sanitari trarrebbero beneficio dagli ambienti estetici. La presenza di arte, musica, elementi naturali e stimoli sensoriali positivi nei luoghi di cura è associata a una riduzione dello stress lavorativo, a un miglioramento del tono dell'umore e a una maggiore percezione di significato nel proprio ruolo.

Il futuro della gestione organizzativa in sanità potrebbe basarsi su un approccio bio-psico-sociale, integrando neuroscienze e design ambientale. Alcuni progetti pilota stanno sperimentando l'uso di indicatori fisiologici (frequenza cardiaca, espressioni facciali, attività elettrodermica) per valutare l'impatto dell'ambiente lavorativo sul benessere. Integrare gratitudine e meraviglia nella progettazione di luoghi e processi di cura non è solo un'operazione estetica, ma una strategia terapeutica per pazienti e personale sanitario (Casà *et al.*, 2023; Tagliaferri *et al.*, 2022).

Conclusioni

L'articolo di Tang *et al.* (2022) rappresenta una base solida per comprendere l'importanza della gratitudine nel contesto sanitario. Tuttavia, l'integrazione con le neuroscienze, la biologia dello stress e le arti offre spunti interessanti per studi futuri. Le organizzazioni sanitarie possono cogliere queste indicazioni per costruire ambienti di lavoro più umani, motivanti e sostenibili.

La gratitudine è un investimento a basso costo e ad alto rendimento: non è solo un'emozione, ma una strategia di retention, un indicatore di qualità e un promotore di salute. Insieme alle emozioni positive, può diventare uno dei pilastri di una nuova cultura organizzativa nel mondo della sanità. È arrivato dunque il momento di prenderci cura della gratitudine.

Bibliografia

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

Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413–434.



Casà, C., Dinapoli, L., Marconi, E., Chiesa, S., Cornacchione, P., Beghella Bartoli, F., ... & Tagliaferri, L. (2023). Integration of art and technology in personalized radiation oncology care: Experiences, evidence, and perspectives. *Frontiers in Public Health*, 11, 1056307.

Conroy, S. A., Becker, W. J., & Menges, J. I. (2017). The meaning of my feelings depends on who i am: Work-related identi cations shape emotion effects in organizations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1071–1093.

Converso, D., Loera, B., Viotti, S., & Martini, M. (2015). Do positive relations with patients play a protective role for healthcare employees? Effects of patients' gratitude and support on nurses' burnout. *Frontiers in Psychology*, 6, Article 470.

Fehr, R., Fulmer, A., Awtrey, E., & Miller, J. A. (2017). The grateful workplace: A multilevel model of gratitude in organizations. *Academy of Management Review*, 42(2), 361–381.

Fortune Italia. (2025, 4 giugno). *Arte italiana che cura: Parte il progetto per prescrizioni ad hoc*.
<https://www.fortuneita.com/2025/06/04/arte-italiana-che-cura-parte-il-progetto-per-prescrizioni-ad-hoc/>

Fredrickson, B. L. (2004). Gratitude, like other positive emotions, broadens and builds. In R. A. Emmons & M. E. McCullough (Eds.), *The psychology of gratitude*. Oxford University Press.

Kini, P., Wong, J., McInnis, S., Gabana, N., & Brown, J. W. (2016). The effects of gratitude expression on neural activity. *NeuroImage*, 128, 1-10.

Monroy, M., & Keltner, D. (2023). Awe as a pathway to mental and physical health. *Perspectives on Psychological Science*, 18(2), 309-320.

Monroy, M., Amster, M., Eagle, J., Zerwas, F. K., Keltner, D., & López, J. E. (2025). Awe reduces depressive symptoms and improves well-being in a randomized-controlled clinical trial. *Scientific Reports*, 15(1), 16453.

Monroy, M., Uğurlu, Ö., Zerwas, F., Corona, R., Keltner, D., Eagle, J., & Amster, M. (2023). The influences of daily experiences of awe on stress, somatic health, and well-being: A longitudinal study during COVID-19. *Scientific Reports*, 13(1), 9336.

Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35–49.



Paterlini, M. (2022). Warnings over doctor shortages amid Italian health reforms. *The Lancet*, 399(10341), 2093.

Piscitelli, P., Miani, A., Mazza, A., Triassi, M., De Donno, D., Scala, A., Pulimeno, M., Distanti, A., Pollice, F., & Colao, A. (2019). Health-care inequalities in Italy: challenges for the Government. *The Lancet Public Health* 4, no. 12: e605.

Profili, S., Sammarra, A., Dandi, R., & Mascia, D. (2019). Clinicians' ability, motivation, and opportunity to acquire and transfer knowledge: An age-driven perspective. *Health Care Management Review*, 44(3), 216-223.

Skorikov, V. B., & Vondracek, F. W. (2011). Occupational identity. In S. Schwartz, K. Luyckx, & V. Vignoles (Eds.), *Handbook of identity theory and research*. Springer.

Stellar, J. E., John-Henderson, N., Anderson, C. L., Gordon, A. M., McNeil, G. D., & Keltner, D. (2015). *Positive affect and markers of inflammation: Discrete positive emotions predict lower levels of inflammatory cytokines*. *Emotion*, 15(2), 129-133.

Tagliaferri, L., Dinapoli, L., Casà, C., Colloca, G. F., Marazzi, F., Cornacchione, P., ... & Gambacorta, M. A. (2022). Art and digital technologies to support resilience during the oncological journey: The Art4ART project. *Technical Innovations & Patient Support in Radiation Oncology*, 24, 101-106.

Tang, P. M., Ilies, R., Aw, S. S. Y., Lin, K. J., Lee, R., & Trombini, C. (2022). How and when service beneficiaries' gratitude enriches employees' daily lives. *Journal of Applied Psychology*, 107(6), 987-1008.

ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work-home interface: The work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556.