



ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA  
COMITATO UNICO DI GARANZIA PER LE PARI OPPORTUNITÀ,  
LA VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE DI CHI LAVORA  
E CONTRO LE DISCRIMINAZIONI NEL LAVORO - CUG

# PICCOLO DIZIONARIO SU **STRESS** E ASPETTI **PSICOSOCIALI** DEL **LAVORO**

Conoscere il fenomeno dello **STRESS**  
da lavoro e i suoi **FATTORI DI RISCHIO**

**COMITATO UNICO DI GARANZIA  
DELEGATA PER IL BENESSERE LAVORATIVO  
UNITÀ PROFESSIONALE DI PREVENZIONE E PROTEZIONE**



## INDICE

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>5</b>
Ambiente psicosociale di lavoro	<u>6</u>
Ambiguità di ruolo	<u>6</u>
Benessere	<u>7</u>
Burnout	<u>7</u>
Cambiamento organizzativo	<u>8</u>
Carico emotivo e regolazione emotiva	<u>9</u>
Cognizione perseverativa (ruminazioni mentali)	<u>9</u>
Conflitto	<u>10</u>
Conflitto di ruolo	<u>11</u>
Conflitto lavoro-famiglia	<u>11</u>
Controllo/autonomia	<u>12</u>
Disconnessione e distacco psicologico dal lavoro	<u>12</u>
Domanda lavorativa (carico di lavoro)	<u>13</u>
Giustizia organizzativa (equità)	<u>13</u>
Inciviltà	<u>14</u>
Insicurezza lavorativa	<u>14</u>
Intensificazione del lavoro	<u>15</u>
Lavoro ad alta tensione psicologica	<u>15</u>
Leadership	<u>16</u>
Mobbing	<u>17</u>
Molestie morali	<u>17</u>
Molestie sessuali	<u>18</u>

### A cura di:

Eleonora Russo<sup>1</sup>, Sabrina Vezzali<sup>1</sup>, Cristian Balducci<sup>2</sup>,  
Martina Vincieri<sup>3</sup>, Paola Villano<sup>4</sup>, Rossella Serra<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Laurea Magistrale in Work Organizational & Personnel Psychology, curriculum Occupational Health Psychology

<sup>2</sup>Dipartimento di Scienze per la Qualità della Vita – Vice presidente CUG Università di Bologna

<sup>3</sup>Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali – Presidente CUG Università di Bologna

<sup>4</sup>Dipartimento di Scienze dell'Educazione "Giovanni Marita Bertin", Delegata del Rettore per il benessere lavorativo

<sup>5</sup>Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione

Partecipazione	<u>18</u>
Presenteismo	<u>18</u>
Prevenzione	<u>19</u>
Recupero (recovery)	<u>20</u>
Resilienza	<u>21</u>
Ricompensa (reward)	<u>21</u>
Salute	<u>21</u>
Sicurezza lavorativa	<u>22</u>
Soddisfazione lavorativa	<u>22</u>
Strain	<u>23</u>
Stress da lavoro	<u>24</u>
Stressor	<u>24</u>
Supporto dei colleghi	<u>25</u>
Supporto del superiore	<u>25</u>
Tecnostress	<u>25</u>
Violenza	<u>26</u>
Work engagement	<u>27</u>
Workaholism e ipercoinvolgimento nel lavoro	<u>28</u>
<b>NOTE BIBLIOGRAFICHE</b>	<b><u>29</u></b>

## INTRODUZIONE

Tra i diversi aspetti che impattano sul benessere nei luoghi di lavoro vi è anche lo stress da lavoro, fenomeno che il Testo Unico sulla salute e la sicurezza (D. Lgs. n. 81/2008) richiede ormai da tempo di valutare e controllare come parte delle strategie di prevenzione e protezione. L'intensificazione e la digitalizzazione del lavoro, nonché la recente pandemia che ha condotto ad un aumento generalizzato delle incertezze e delle preoccupazioni per il proprio lavoro, hanno contribuito alla crescita significativa di fenomeni di disagio psicologico sperimentati da lavoratrici e lavoratori. Alcune stime relative al periodo pandemico (primavera 2021), ad esempio, indicano che oltre il 50% di lavoratrici e lavoratori europei ha riportato livelli di malessere mentale compatibili con la depressione. Tali evidenze hanno rafforzato la consapevolezza dell'importanza di proteggere attivamente il benessere e la salute mentale nei contesti di lavoro, temi di cui è ormai divenuto 'normale' e doveroso parlare, segnando auspicabilmente una nuova fase nella considerazione di queste problematiche. Tra le diverse iniziative che le organizzazioni lavorative possono mettere in atto a tal fine, è nota l'importanza della sensibilizzazione e dell'accrescimento delle conoscenze in questo ambito (mental health literacy): ciò, infatti, ha l'effetto di rafforzare nelle lavoratrici e nei lavoratori la capacità di lettura delle proprie circostanze e di chiedere supporto, se necessario, avvalendosi delle risorse che l'organizzazione e la comunità mettono a disposizione. L'obiettivo di questo piccolo dizionario è quello di contribuire in tale direzione, diffondendo conoscenze di base su salute e benessere al lavoro e sulle maggiori minacce (rischi) di tipo psicosociale in grado di avere un impatto significativo su queste fondamentali risorse personali.



## Ambiente psicosociale di lavoro

E' costituito da una serie di aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, incluso il contesto relazionale in cui il lavoro si svolge che, se non adeguatamente presidiati, possono avere delle ripercussioni significative sul benessere e la prestazione delle lavoratrici e dei lavoratori, spesso esercitando un effetto attraverso il fenomeno dello stress. Si differenziano di frequente gli aspetti che costituiscono delle risorse protettive (ad es. stabilità del lavoro, autonomia, prospettive di promozione, possibilità di sviluppo delle proprie competenze, sostegno di colleghi e superiori), dalle domande (pressione temporale, scadenze, carichi, ambiguità di ruolo) che richiedono sforzi e dispendio di energie. L'insieme di questi aspetti influenza i processi cognitivi ed emotivi di lavoratrici e lavoratori, inducendo cambiamenti a livello psicologico, fisiologico e comportamentale che hanno implicazioni significative per la salute. Un buon ambiente psicosociale di lavoro dovrebbe essere ricco di risorse e presentare domande che sono percepite come impegnative, ma gestibili nel normale tempo di lavoro.

## Ambiguità di ruolo

Si manifesta quando le informazioni trasmesse alla persona sui comportamenti attesi al lavoro sono inadeguate, confuse o troppo generiche. Può anche manifestarsi quando vi è incertezza sulle possibili conseguenze di certi comportamenti attesi. Questo accende dei dubbi riguardo a che cosa si deve fare. Tipici esempi sono le situazioni nelle quali non si conoscono bene i propri compiti e le proprie responsabilità, mancano obiettivi chiari e pianificati, non si sa con sufficiente certezza se si distribuisce il proprio tempo in maniera adeguata. Queste circostanze, se presenti frequentemente, alimentano incertezza, stress e disagio significativi.

## Benessere

Stato di completo benessere fisico, psichico e sociale che facilita la realizzazione del proprio potenziale nella società. Spesso viene identificato con i termini di 'benessere soggettivo' ed uno degli indicatori più prossimi di questa condizione sono le emozioni sperimentate. In tal senso il benessere ha una duplice connotazione: riguarda sia sensazioni di pace della mente e appagamento (sentirsi a proprio agio, sereni, calmi, tranquilli), sia stati a maggior attivazione come allegria, entusiasmo ed eccitazione. Emozioni negative come rabbia, scoraggiamento, apatia e tristezza riducono il benessere soggettivo. La situazione ideale si realizza quando l'esperienza di stati affettivi positivi è superiore rispetto a quella di stati affettivi negativi (affetto netto). Il benessere che sperimentiamo è significativamente influenzato dalle condizioni di vita e di lavoro e fluttua nel corso del tempo, anche in risposta ad esse. Inoltre ciascuna persona si caratterizza per un proprio livello base di benessere, intorno al quale si verificano le fluttuazioni. Anche il livello base può, tuttavia, cambiare, aumentando o diminuendo in risposta ad esempio ad eventi di vita significativi.

## Burnout

È una sindrome legata all'esperienza di stress cronico al lavoro che si manifesta con uno stato di esaurimento emotivo, ossia la frequente sensazione di essere emotivamente spenti in relazione al lavoro, l'esperienza che ogni ora di lavoro è stancante e il sentirsi già esausti al mattino, al solo pensiero di un'altra giornata lavorativa da affrontare. All'esaurimento emotivo si affiancano inoltre la disaffezione lavorativa, che riguarda un persistente atteggiamento cinico nei confronti del lavoro (ad esempio indurimento emotivo e insensibilità verso colleghi e utenti) e la costante sensazione di dare un contributo di scarso valore con il



proprio lavoro, di non affrontare efficacemente compiti e responsabilità. Recentemente l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha inserito il burnout tra i fattori in grado di influenzare negativamente lo stato di salute di una persona.

### **Cambiamento organizzativo**

Riguarda i cambiamenti nelle strutture, strategie, procedure o cultura dell'organizzazione, spesso trainati da fattori esterni quali innovazioni tecnologiche, competizione, globalizzazione. Concerne tanto il processo attraverso cui il cambiamento avviene (il come) quanto i suoi contenuti (il che cosa) e si configura come una novità, qualcosa di intrinsecamente sconosciuto e almeno parzialmente incerto negli esiti. Per tale motivo rappresenta al contempo un'opportunità ed un rischio. Spesso coinvolge la riprogettazione dei compiti e delle responsabilità delle lavoratrici e dei lavoratori, che può condurre, almeno nelle fasi iniziali, a situazioni di conflitto di ruolo in cui la persona si ritrova a gestire richieste contrastanti, mancanza di risorse, scarsa chiarezza degli obiettivi di lavoro. Frequentemente è associato a percezione di insicurezza lavorativa, non necessariamente del lavoro in sé quanto della continuità dei compiti, dell'ambiente di lavoro, dei colleghi (ecc.) e ciò causa una significativa tensione. Negli studi condotti sul tema il cambiamento è spesso associato ad esiti di salute peggiori per lavoratrici e lavoratori ed è considerato, in particolare alla luce della frequenza con cui avviene nelle odierne organizzazioni di lavoro, un fattore di rischio centrale per il benessere. Risulta essere cruciale, a tal fine, la modalità di gestione e di comunicazione del cambiamento, la quale dovrebbe prevedere il coinvolgimento sostanziale di lavoratrici e lavoratori interessati. Questi dovrebbero essere informati adeguatamente in merito alle motivazioni

all'origine dei cambiamenti proposti e all'impatto che un determinato cambiamento avrà sulla loro attività lavorativa. Inoltre lavoratrici e lavoratori dovrebbero ricevere un supporto adeguato da parte di responsabili e management durante tutte le fasi del processo di cambiamento. La sottovalutazione di questi aspetti spiega, in parte, gli esiti negativi per la salute (ad es. ansia, insoddisfazione, malessere) spesso associati al cambiamento organizzativo.

### **Carico emotivo e regolazione emotiva**

Il carico emotivo riguarda la gestione delle relazioni lavorative e la conseguente necessità di regolare e controllare, in esse, le proprie manifestazioni emotive. Se si svolge un'attività in cui si hanno relazioni con utenti (ad es. pazienti, clienti, studenti), la regolazione emotiva può essere causa di stress. Infatti, nelle relazioni occorre mostrare costantemente agli altri stati emotivi funzionali al ruolo (calma, sentirsi a proprio agio, soddisfazione) evitando quelli disfunzionali (rabbia, tensione). Nel caso in cui per i motivi più diversi, tra cui una cattiva organizzazione del lavoro o il contatto con utenti 'difficili', gli stati affettivi negativi prevalgono, occorre sforzarsi attivamente per dissimularli o temperarli, mostrando invece emozioni non veramente provate, ma che sono più consone al ruolo. Questa attività di regolazione emotiva e di monitoraggio degli stati affettivi che si mostrano agli altri è 'costosa' a livello personale e può determinare elevati livelli di stress, fino al burnout.

### **Cognizione perseverativa (ruminazioni mentali)**

Si verifica quando le rappresentazioni mentali di uno o più eventi stressanti rimangono attive e può assumere la forma di preoccupazioni anticipatorie dell'evento stressante o ruminazioni mentali ad esso



successive. Dovrebbe essere comune, al riguardo, l'esperienza di continuare a parlare tra sé, a voce bassa e in maniera quasi automatica, di un evento stressante accaduto nel periodo più recente come ad esempio un litigio con un collega, un amico o un familiare; oppure di essere preoccupati e in tensione per un'importante riunione di lavoro (o una scadenza) che si sta avvicinando. La cognizione perseverativa è in grado di prolungare nel tempo lo stress e le sue manifestazioni (strain) anche in assenza dell'evento stressante (stressor). In altre parole, con la cognizione perseverativa gli effetti degli eventi stressanti superano la durata degli eventi stessi. In proposito, è stato ad esempio evidenziato che eventi stressanti quotidiani di piccola portata, possono generare ruminazioni che durano fino a 11 ore successive all'evento stesso, mantenendo così attiva l'esperienza dello stress. Ciò spiega perché una delle conseguenze dello stress siano i disturbi del sonno: essi possono essere legati all'effetto disturbante sull'addormentamento di ruminazioni e preoccupazioni.

## **Conflitto**

Il conflitto è una divergenza interpersonale causata da differenze reali o percepite. Un conflitto al lavoro può avere tra le sue cause questioni attinenti ai compiti lavorativi (procedure, decisioni, priorità, obiettivi) oppure aspetti relazionali (lo stile interpersonale, tratti caratteriali). Mentre la prima forma di conflitto a volte può essere funzionale dal punto di vista lavorativo, dato che dal confronto di punti di vista diversi possono scaturire soluzioni comuni e migliori corsi di azione, la seconda presenta molte insidie, in quanto spesso è legata ad aspetti che sono più difficilmente mutabili e perché più facilmente può andare incontro a pericolose polarizzazioni. Nel mobbing, che è una forma di conflitto estrema,

spesso si giunge ad una contrapposizione che è alimentata da divergenze con basi personali ("È una pessima persona", "Non è proprio portato per il lavoro"), le quali risultano difficilmente ricomponibili.

## **Conflitto di ruolo**

Accade quando alla persona vengono trasmesse dagli altri delle aspettative di comportamento (ossia ci si attende che faccia qualcosa), che risultano incompatibili con altre aspettative di comportamento che contribuiscono nella stessa misura a definire il ruolo ricoperto. Ciò si può verificare quando si lavora con persone o gruppi che operano in modo marcatamente diverso, quando si riceve dalla stessa persona o da persone diverse richieste che sono in contraddizione (andare veloci e al contempo evitare di fare errori), o quando sono assegnati compiti senza le necessarie risorse per eseguirli. Essere esposti costantemente al conflitto di ruolo, così come ad un ruolo ambiguo, può mettere psicologicamente a dura prova un individuo. Un caratteristico conflitto di ruolo è quello lavoro-famiglia.

## **Conflitto lavoro-famiglia**

Emerge quando vi è incompatibilità tra comportamenti diversi necessari per interpretare al meglio i ruoli di familiare e lavoratrice/lavoratore. Si può verificare nella direzione che va dalla famiglia al lavoro, nel caso in cui l'incompatibilità nasce da problematiche familiari (figli malati, familiari anziani che necessitano assistenza), le quali impediscono di gestire al meglio il ruolo lavorativo, come ad esempio arrivare in orario, terminare i compiti lavorativi quotidiani, fare straordinari e rimanere impegnati con il lavoro quanto si vorrebbe. Oppure può essere nella direzione che va dal lavoro alla famiglia, quando è il ruolo lavorativo che impedisce di assolvere alle responsabilità casalinghe, come ad esempio effettuare



riparazioni/manutenzioni domestiche, cucinare, fare la spesa, prendersi cura dei figli. Entrambe le forme di conflitto lavoro-famiglia hanno delle ripercussioni significative e documentate sulla salute psicologica, e possono essere una delle cause dell'assenteismo. È nota una maggiore esposizione delle donne a questo fattore di rischio, in particolare quando vi sono figli piccoli da accudire.

### **Controllo/autonomia**

Riguarda la capacità, ma soprattutto la possibilità, della persona di influire su ciò che accade nel suo ambiente lavorativo, avere 'voce in capitolo', in particolare rispetto a questioni rilevanti per i propri obiettivi. Il controllo sul posto di lavoro include il controllo sui compiti, sul ritmo, sull'ambiente e sulla possibilità di fare delle pause. Il controllo viene tipicamente suddiviso in due aspetti principali: la possibilità di poter utilizzare e sviluppare le competenze possedute e l'autorità decisionale, che riguarda il grado in cui si possono prendere decisioni autonomamente. Avere controllo sul proprio lavoro è un'importante risorsa protettiva, in quanto asseconda un bisogno fondamentale degli esseri umani, ossia quello dell'autodeterminazione.

### **Disconnessione e distacco psicologico dal lavoro**

Separarsi, non solo fisicamente, ma anche mentalmente, dal lavoro, ossia dedicare il proprio tempo ad altro e liberare la mente da pensieri e preoccupazioni che riguardano questioni lavorative. Il distacco psicologico è favorito dall'intraprendere attività diverse dal lavoro che sono soggettivamente piacevoli (hobby e attività sociali e del tempo libero), mentre è ostacolato da un carico di lavoro elevato e difficilmente gestibile, il quale non permette di terminare i compiti lavorativi nel tempo a

disposizione, con la conseguenza che i propri pensieri rimangono fissati sulle questioni lavorative rimaste aperte. Il distacco e la disconnessione dovrebbero essere cercati e difesi attivamente dalle lavoratrici e dai lavoratori e promossi dall'organizzazione con una policy ad hoc che enfatizzi l'importanza della conciliazione vita-lavoro.

### **Domanda lavorativa (carico di lavoro)**

Le domande, o richieste lavorative, riguardano le cose da fare, la mole dei compiti da svolgere. Possono essere di tipo mentale o cognitivo (ad es. necessità di costante concentrazione), emotive (vedi la voce 'Carico emotivo') o fisiche (ad es. nei lavori manuali che richiedono sforzo fisico, posture scomode). Lo sforzo esercitato per soddisfare queste richieste ha dei costi a livello psicofisico ed è associato, in particolare per richieste pressanti o troppo complesse da soddisfare, a stress, disagio e affaticamento che richiedono un adeguato recupero per essere smaltiti. La situazione ideale si ha quando le richieste sono conseguibili e realizzabili nell'orario di lavoro, l'attività lavorativa è concepita sulla base delle competenze del/la lavoratore/lavoratrice, vi è adeguato sostegno nella gestione delle problematiche (criticità) legate allo svolgimento dell'attività.

### **Giustizia organizzativa (equità)**

Riguarda la percezione di essere trattati in maniera equa sul posto di lavoro. L'equità è una risorsa che motiva e sostiene la prestazione e la disponibilità a cooperare con gli altri. Le persone sono attente sia all'equità di quanto ricevono dall'organizzazione (nei termini del compenso, dei benefit, della qualità del lavoro, delle possibilità di crescita) sia all'equità delle procedure decisionali esistenti, le quali sono valutate per trasparenza, chiarezza, coerenza di applicazione. La percezione di equità è inoltre



alimentata dalla possibilità di ottenere informazioni aggiuntive e chiarimenti, quando richiesti, rispetto alle decisioni che influenzano il proprio lavoro e da un trattamento interpersonale adeguato (cortese, civile, aperto) nel momento in cui vengono comunicate le decisioni applicate. Se prevale la percezione di essere trattati in maniera ingiusta rispetto a questi aspetti, emerge naturalmente insoddisfazione, malessere e intenzione di lasciare.

### **Inciviltà**

La parola civiltà riguarda l'adozione di comportamenti rispettosi della dignità e dei sentimenti altrui, mentre l'inciviltà è il suo opposto, ossia mettere in atto comportamenti devianti che infrangono regole sociali condivise. Essa può assumere la forma, ad esempio, del gossip e del parlare 'alle spalle', dell'alzare la voce senza motivo, del cercare di capire insistentemente di che cosa l'altro si sta occupando quando non se ne ha diritto, di far riemergere i problemi passati di una persona, di trasmettere informazioni confidenziali, di leggere lettere ed e-mail di altri. Si tratta di comportamenti che si configurano come una forma lieve di mobbing, ma che possono essere un buon terreno di coltura per lo sviluppo del fenomeno, specialmente in quei contesti in cui sono molto diffusi.

### **Insicurezza lavorativa**

Riguarda la credenza che il proprio lavoro sia a rischio, spesso associata alla convinzione che sarà difficile trovare un altro impiego e che, con ciò, si diverrà disoccupati. Può riguardare anche l'insicurezza della continuità di alcuni aspetti del lavoro, quali il salario, le opportunità di avanzamento, la possibilità di continuare ad avere l'attuale superiore e i colleghi. Questi aspetti di incertezza diventano particolarmente salienti durante le ristrutturazioni

e i cambiamenti organizzativi. Molto negativi sono gli effetti dell'insicurezza lavorativa sul benessere, soprattutto quando ad essere in gioco è la continuità del lavoro tout court: essa è associata a profonde reazioni da stress in quanto si sente concretamente minacciato il proprio status sociale.

### **Intensificazione del lavoro**

È un fenomeno dipendente da vari fattori che caratterizzano molti contesti lavorativi attuali, quali competizione, digitalizzazione, precarizzazione, carenza di personale. Esso si manifesta nella necessità di dover fare più cose, rispetto al passato, nello stesso arco di tempo: ciò accorcia i tempi di risposta per le diverse incombenze. L'intensificazione è alimentata dalla necessità di apprendere sempre più frequentemente l'utilizzo di nuove attrezzature di lavoro (dispositivi, software), di aggiornare costantemente il proprio bagaglio di conoscenze, di abituarsi a nuovi flussi di lavoro, di controllare in modo autonomo il raggiungimento degli obiettivi, di lavorare in squadra - con necessità di costante allineamento e coordinamento, che si configurano come compiti aggiuntivi ai quali è necessario destinare tempo e risorse personali. Ciò spinge le persone a prolungare più frequentemente l'orario di lavoro e a portarsi il lavoro a casa, dato che nel tempo a disposizione non sempre si riescono a concludere tutte le incombenze. L'intensificazione erode la soddisfazione per il proprio lavoro, impattando anche sui livelli di benessere.

### **Lavoro ad alta tensione psicologica**

Indica una situazione lavorativa che espone ad elevate richieste (ritmi serrati, pressione temporale, carichi consistenti) e nella quale si ha un basso livello di autonomia sul lavoro, ossia poca discrezionalità su come organizzare i propri compiti, sui ritmi, su quando fare una pausa. Ciò tiene la persona in



costante tensione, aumentando il rischio di esiti negativi per il benessere e la salute. Un esempio di lavoro ad alta tensione psicologica è quello che si può ritrovare in alcuni contesti di call centre, in cui gli operatori sono esposti ad un monitoraggio elettronico quasi costante della prestazione, ad una pressione temporale sulla gestione delle chiamate e a momenti di stacco rigidamente contingentati. La diffusione di algoritmi e software che controllano in tempo reale la prestazione e permettono di 'osservare' online il/la lavoratore/lavoratrice – fenomeni che riguardano molti lavori nel panorama odierno –, contribuiscono ad accrescere la pressione riducendo contemporaneamente il controllo, con dei rischi concreti per il benessere e la salute.

### **Leadership**

Lo stile di leadership adottato dal responsabile influisce notevolmente sulle condizioni di lavoro sperimentate dai collaboratori, incluse le relazioni interpersonali tra colleghi. Ad una leadership positiva quale quella chiamata trasformazionale – in cui chi coordina è da esempio per i comportamenti che vorrebbe vedere nei collaboratori, incoraggia ed ispira con elevati standard di competenza, è disposto a mettere in dubbio lo status quo, presta attenzione allo sviluppo dei collaboratori –, si contrappongono degli stili disfunzionali e che presentano dei rischi. Tra questi la leadership autoritaria, che tende ad imporre in maniera unilaterale le proprie scelte e visioni e adotta pratiche di controllo 'decise' nei confronti dei subordinati, rimproveri e a volte umiliazioni, e quella, all'opposto, di tipo laissez-faire, in cui il leader abdica al proprio ruolo evitando di assumersi le proprie responsabilità, è spesso irreperibile e lascia un vuoto di coordinamento e direzione. Questi stili sono associati a maggiore conflittualità tra collaboratori e a livelli di benessere significativamente minori, assenze e turnover.

### **Mobbing**

Il mobbing riguarda una serie di comportamenti negativi diretti nei confronti di lavoratrici e lavoratori con una certa frequenza (ad es. settimanalmente) e per un periodo prolungato di tempo (mesi), nel contesto dei quali la vittima ha difficoltà di difendersi. Tra gli esempi vi sono: nascondere informazioni che influenzano la prestazione lavorativa, sottrarre aree di responsabilità o sostituirlle con compiti banali o spiacevoli, far notare ripetutamente gli errori commessi al lavoro, ignorare, escludere o emarginare, diffondere chiacchiere e dicerie nei riguardi della persona. Il carattere ripetitivo e la persistenza nel tempo dei comportamenti generano una situazione estremamente stressante per la vittima, con ripercussioni significative per il benessere, che in alcuni casi portano a conseguenze traumatiche.

### **Molestie morali**

Comportamenti aggressivi, ostili e denigratori nei confronti di una persona, nonché ogni altro comportamento volto a umiliare e a danneggiare l'integrità psicofisica della persona. Sono esempi di molestie morali i comportamenti che ledono l'immagine (offese, calunnie), la professionalità (critica sistematica del lavoro svolto) e i tentativi di emarginazione e isolamento della persona. Una forma tipica di molestia prevalentemente morale è il mobbing; mobbing e molestie, a loro volta, sono esempi di violenza psicologica (vedi la voce 'Violenza'). Le molestie morali sono prevenute e contrastate in Università di Bologna in base ad uno specifico codice, il "Codice di comportamento per la prevenzione delle molestie morali e sessuali e il loro contrasto", il quale prevede la figura della Consigliera di fiducia e specifiche procedure al fine della gestione degli episodi di molestia.



## Molestie sessuali

Riguardano ogni comportamento indesiderato, inclusi anche atteggiamenti di tipo fisico, verbale e non verbale, a connotazione sessuale o qualsiasi altro tipo di discriminazione basata su sesso, identità di genere e orientamento sessuale e che offenda la dignità delle persone negli ambienti di lavoro e di studio. Alcuni esempi di questi comportamenti sono: richieste implicite o esplicite di prestazioni sessuali offensive o indesiderate; contatti fisici indesiderati e fastidiosi; diffusione di materiale pornografico negli ambienti di lavoro e studio universitari. Così come le molestie morali, anche le molestie sessuali sono prevenute e contrastate in Università di Bologna in base al "Codice di comportamento per la prevenzione delle molestie morali e sessuali e il loro contrasto".

## Partecipazione

La partecipazione e il coinvolgimento di lavoratrici e lavoratori nelle iniziative che mirano ad incrementare la sicurezza e la salute nei contesti di lavoro è elemento cruciale al fine della riuscita di tali iniziative. Partecipazione e coinvolgimento sono favoriti da un clima aperto e di fiducia e da una comunicazione chiara e trasparente da parte di chi implementa azioni e cambiamenti. Dal punto di vista di lavoratrici e lavoratori, partecipare significa far sentire la propria voce e le proprie considerazioni rispetto alle esperienze maturate; ciò tende a promuovere una maggiore condivisione del cambiamento, con effetti benefici su benessere e motivazione.

## Presenteismo

Riguarda l'essere presenti al lavoro nonostante si sia malati. L'indisposizione influenza negativamente la prestazione e la produttività e impatta significativamente sul funzionamento sociale della persona nell'ambiente di lavoro. È stato evidenziato

che il presenteismo è associato all'insicurezza lavorativa (paura di perdere il lavoro), ma anche alla preoccupazione di un ridimensionamento della propria posizione e del proprio status sociale al lavoro. Altri fattori associati al presenteismo sono la carenza di personale e l'elevato carico di lavoro. In un'analisi costi-benefici personali del presenteismo, è stato evidenziato che le lavoratrici e i lavoratori possono decidere di andare al lavoro quando malati se si aspettano un maggiore stress o un accumulo del carico di lavoro come risultato dell'essere assenti. Il presenteismo può aggravare l'indisposizione personale, in particolare laddove questa sia alimentata anche da fattori organizzativi.

## Prevenzione

Riguarda il complesso delle disposizioni o misure necessarie per evitare o diminuire i rischi professionali. La prevenzione deve necessariamente considerare, quindi, anche i rischi legati all'ambiente psicosociale di lavoro che possono avere un impatto negativo sul benessere della persona. Si distinguono tre tipi di prevenzione. La prevenzione primaria si concentra sui fattori organizzativi che in sede di valutazione dei rischi sono risultati come maggiormente legati ai fenomeni di stress e strain riportati dalle lavoratrici e dai lavoratori. A seconda del caso si tratterà, quindi, di ridurre se necessario la domanda (o carico di lavoro) e con ciò lo sforzo richiesto, creare un ambiente lavorativo più supportivo, promuovere l'equilibrio vita/lavoro, disincentivare le diverse forme di inciviltà lavorativa e aumentare equità e giustizia organizzativa, programmare al meglio le turnazioni e scoraggiare un orario di lavoro eccessivamente prolungato, sostenendo disconnessione e recupero, fornire salari equi e, laddove possibile, benefit aggiuntivi come forme di incentivazione. La prevenzione secondaria (stress management)



riguarda l'intervento sui sintomi dello stress in quanto esperienza che può minare il benessere. L'obiettivo è quello di alleviare i sintomi e/o modificare il modo in cui gli individui rispondono alle situazioni stressanti. Può consistere, ad esempio, nell'intraprendere sport e attività fisica, sessioni di counselling personale, sedute di meditazione e rilassamento, o apprendere come gestire al meglio il proprio tempo. La prevenzione terziaria riguarda infine il trattamento delle problematiche di salute stress-correlate. Gli obiettivi sono la cura, la riabilitazione e la reintegrazione delle lavoratrici e dei lavoratori che hanno riportato un malessere significativo in seguito all'esposizione a situazioni di lavoro nocive.

### **Recupero (recovery)**

Processo di distensione e rilassamento opposto all'attivazione che necessariamente si realizza nel contesto dell'esecuzione delle mansioni lavorative. L'essenza del recovery è la ristorazione e il rinvigorismento dei sistemi psicofisiologici e muscoloscheletrici utilizzati durante l'attività lavorativa. Il recupero si verifica di norma nelle ore della giornata libere dal lavoro, oltre che durante i fine settimana e i periodi di vacanze. Avviene attraverso un meccanismo passivo, che consiste semplicemente nel non essere più esposti alle condizioni che alimentano tensione e attivazione o nel condurre attività a basso sforzo e attraverso un meccanismo più attivo che invece comporta il coinvolgimento in attività piacevoli del tempo libero. Il recupero può essere anche 'interno' al lavoro, ossia avvenire attraverso pause e coffee break, in grado di ridurre tensione e stanchezza a salvaguardia della prestazione lavorativa. Gli spazi di recupero vanno protetti dalla persona e incentivati dall'organizzazione, ad esempio attraverso una cultura che sia sensibile al tema. L'assenza cronica di recupero adeguato può innescare nel tempo spirali di degradamento significativo del benessere e della salute.

### **Resilienza**

È la capacità di affrontare e adattarsi positivamente a circostanze avverse o persino traumatiche. Spesso considerata in relazione alle competenze sociali evidenziate dalle persone, include il sapersi mostrare flessibili nelle proprie espressioni emotive e comportamentali in relazione al contesto, riuscire a stabilire adeguatamente quando si può perseverare e quando invece è il caso di rinunciare nel perseguimento di un obiettivo; si rinviene in un generale senso di controllo personale e nella tendenza all'ottimismo, a vedere il lato positivo delle cose anche negli insuccessi e nelle circostanze difficili.

### **Ricompensa (reward)**

Riguarda aspetti tangibili (denaro, benefit, sicurezza del lavoro, possibilità di crescita professionale) e intangibili (incoraggiamento, stima da parte dei colleghi e del superiore) che agiscono assecondando alcuni bisogni fondamentali delle persone quali quello della stabilità e accrescimento del proprio status, del 'sentirsi parte', di autostima personale. Inoltre questi rinforzi controbilanciano i costi personali associati allo sforzo lavorativo richiesto. Le persone prestano una particolare attenzione a che il loro impegno (ciò che danno all'organizzazione) sia compensato adeguatamente con rinforzi tangibili e intangibili. Quando ciò non accade si determina uno squilibrio tra sforzo e ricompensa associato a profondo malessere, che può condurre ad una diminuzione dell'impegno, assenze, desiderio di lasciare.

### **Salute**

Stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o d'infermità (D. Lgs. n. 81/2008, art. 2, comma 1, lettera o). Coincide ampiamente, secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità, con il concetto di benessere (vedi, sopra, la relativa voce).

## Sicurezza lavorativa

Riguarda condizioni di lavoro ideali realizzabili attraverso l'adozione e la reiterazione di opportune misure preventive e protettive che mirano a ridurre al minimo la probabilità di occorrenza di incidenti e infortuni e l'incidenza delle malattie professionali, salvaguardando così l'incolumità e la salute di lavoratrici e lavoratori. Non è una caratteristica statica di un'organizzazione, bensì dinamica e che va quindi costantemente presidiata e mantenuta. Inizialmente incentrata sui rischi più tradizionali (chimico, fisico e biologico), nel periodo più recente – in particolare con l'entrata in vigore del D. Lgs. n. 81/2008 – ha visto un'importante evoluzione che ha condotto a considerare anche i cosiddetti 'nuovi rischi', in particolare i rischi di natura psicosociale (vedi: Ambiente psicosociale di lavoro), i quali vanno prevenuti e controllati alla stessa stregua di tutti gli altri.

## Soddisfazione lavorativa

Come ci si sente rispetto al proprio lavoro, quanto il proprio lavoro piace. Deriva tanto dal livello di appagamento generato dal proprio lavoro quanto da una valutazione dei costi/benefici ad esso associati. Si può valutare attraverso una semplice domanda: "Tutto considerato, quanto ti ritieni soddisfatta/o del tuo lavoro presso questa organizzazione?". In alternativa, dato che nel giudizio globale possono confondersi livelli di soddisfazione anche marcatamente differenziati per diversi aspetti del lavoro (ad es. i colleghi, il superiore, i compiti assegnati), si può indagare il livello di soddisfazione per ciascun aspetto specifico al fine di ottenere un quadro "diagnostico" più accurato. Si tratta di un indicatore di benessere da non sottovalutare: è associato infatti ad esiti importanti quali prestazione, assenze e turnover.

## Strain

Lo stress è un fenomeno polimorfo e gli strain sono i diversi modi attraverso i quali si può manifestare. A livello psicologico gli stati affettivi sperimentati possono virare in senso negativo, con frequente (quotidiana) esperienza di insoddisfazione, tensione, rabbia e disgusto. Sempre a livello psicologico le cognizioni divengono eccessivamente focalizzate sul presente (perdita di prospettiva e progettualità), si fanno rigide e connotate in senso pessimistico. Possono apparire difficoltà di concentrazione e di presa di decisione, ruminazione mentale, «fuga» dei pensieri e fallimenti cognitivi di diverso tipo (amnesie, disattenzioni, errori). In breve la capacità di pensiero razionale, realistico e oggettivo, viene danneggiata. A livello fisiologico possono apparire sensazione di fatica/stanchezza, sudorazione profusa, palpitazioni, difficoltà di respirazione, mal di testa, tensione muscolare, dolori al collo e alla schiena, nausea e difficoltà digestive, vertigini. A livello comportamentale, infine, comune è un peggioramento della qualità del sonno (si dorme di più o di meno), l'aumento nel consumo di alcool, sigarette e caffè e un accresciuto utilizzo di farmaci con o senza prescrizione. L'assunzione di cibo può divenire meno regolare: si può mangiare più o meno frequentemente. Sempre a livello comportamentale si può notare un ridimensionamento del tempo dedicato a hobby e altre attività del tempo libero, una diminuzione dei contatti sociali (ad esempio si evitano amici e conoscenti) e del comportamento sessuale determinato da un minor desiderio. Di seguito alcuni segnali di strain che dovrebbero suonare da campanelli di allarme:

- Rabbia e irritabilità
- Affaticamento
- Mancanza di interesse, motivazione o energia
- Ansia, preoccupazione

- Mal di testa
- Tristezza, depressione
- Desiderio di piangere
- Stomaco in disordine, problemi digestivi
- Tensione muscolare
- Modifica dell'appetito
- Riduzione del desiderio sessuale
- Oppressione al petto
- Debolezza, capogiri

### **Stress da lavoro**

È una risposta psicofisica che si attiva quando la persona percepisce che le richieste del lavoro superano le risorse o le capacità personali disponibili per farvi fronte o si scontrano eccessivamente con i propri bisogni (ad es. di conciliazione, di giustizia ed equità). Da un punto di vista soggettivo si manifesta come uno stato di tensione e apprensione a cui corrisponde da parte dell'organismo la mobilitazione delle energie psicofisiche necessarie per fronteggiare le richieste dell'ambiente (di lavoro). Nel breve termine lo stress ha, infatti, un elevato valore adattivo in quanto prepara l'individuo all'azione e lo aiuta a sostenere la prestazione lavorativa. Tuttavia, nel lungo termine, (o anche nel breve, se troppo intenso) è accompagnato da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche e sociali (vedi la voce "Strain") e può aprire la strada a malattie, in particolare a livello mentale e cardiovascolare.

### **Stressor**

Sono gli antecedenti di stress e burnout. Nei contesti lavorativi i più comuni stressor sono costituiti da un carico di lavoro elevato (avere molte cose da fare nel tempo a disposizione), un basso livello di autonomia, scarso supporto sociale da parte dei colleghi e del superiore, un ruolo non ben definito – ad esempio non si sa bene ciò che si deve fare oppure si ricevono

richieste incompatibili da due o più persone –, conflitti interpersonali e mobbing, una scarsa informazione e partecipazione ai cambiamenti, conflitto lavoro-famiglia. Gli stressor esercitano il loro effetto peggiorativo sulla salute alimentando tensione e stress e generando tutta una serie di effetti negativi (strain). Ciò accade in particolare quando si è esposti ad essi in maniera frequente, intensa e prolungata.

### **Supporto dei colleghi**

Si tratta del sostegno ricevuto dai pari nel luogo lavorativo. Esso può manifestarsi sotto forma di supporto emotivo, basato sull'empatia e/o l'espressione di affetto, e supporto strumentale, che si realizza con il dare/ricevere aiuto durante il lavoro. È una risorsa lavorativa fondamentale a protezione del benessere: l'assenza di supporto configura un ambiente di lavoro freddo, teso, minaccioso e stressante.

### **Supporto del superiore**

Si riferisce al sostegno ricevuto dal superiore ed è fattore indipendente dal sostegno dei colleghi. Si esprime attraverso il riconoscimento dei collaboratori e delle loro capacità, la preoccupazione per il loro benessere, il prestare attenzione a quanto essi dicono, il fornire aiuto strumentale nei momenti di difficoltà e la capacità di far lavorare bene le persone insieme. Ha un ruolo motivante fondamentale e con ciò un impatto sulla prestazione. Inoltre, così come il supporto dei colleghi, è risorsa fondamentale per la protezione della salute psicologica dei collaboratori.

### **Tecnostress**

I cambiamenti nel mondo lavorativo e delle organizzazioni si sono tradotti nell'introduzione progressiva e massiva di strumentazioni tecnologiche per l'informazione e la comunicazione, che se da una parte agevolano incredibilmente il lavoro, dall'altra



possono anche essere notevole fonte di stress, ad esempio nel caso dell'iperconnessione al lavoro. Il tecnostress può manifestarsi in diversi modi, tra cui l'invasione tecnologica (troppa tecnologia nella vita lavorativa e personale), il sovraccarico tecnologico (troppe app e strumenti accesi in un certo momento, con notifiche diverse e continue che richiedono la nostra attenzione), l'inaffidabilità tecnologica (app e software non stabili e ben funzionanti, problemi tecnici) e la complessità (spesso collegata a documentazione carente, assenza di training o di staff a supporto). Queste criticità possono condurci a fare più lavoro di quello che riusciamo a gestire, ad accelerare eccessivamente i ritmi lavorativi, ad obbligarci a cambiare le nostre abitudini, a favorire l'insinuarsi del lavoro nella vita privata. Il tecnostress costituisce un rischio emergente e significativo del lavoro contemporaneo, rispetto al quale occorre apprendere delle strategie al fine di evitare le sue conseguenze più negative. Tra esse, imparare a stabilire dei confini rendendoli resistenti all'invasione tecnologica ed apprendere a gestire al meglio il tempo disponibile.

## Violenza

Come indicato dalla Convenzione n. 190/2019 dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro, la "violenza" riguarda un "insieme di pratiche e di comportamenti inaccettabili, o la minaccia di porli in essere, sia in un'unica occasione, sia ripetutamente, che si prefiggano, causino o possano comportare un danno fisico, psicologico, sessuale o economico". Essa include anche la violenza e le molestie di genere, le quali si riferiscono ad episodi di "violenza e molestie nei confronti di persone in ragione del loro sesso o genere, o che colpiscano in modo sproporzionato persone di un sesso o genere specifico, ivi comprese le molestie sessuali". La

violenza si può manifestare in modi diversi, quali molestie morali e abusi, bullying, mobbing, stalking, maltrattamenti verbali, aggressione fisica, insulti e minacce. Essa può, inoltre, verificarsi sia da parte di interni all'organizzazione, che da parte di esterni (utenti, clienti). Dati ISTAT recenti (2020) indicano che prepotenza o vessazione, così come esposizione a minacce o violenze, sono avvertite da una quota abbastanza limitata, ma comunque non trascurabile, di lavoratrici e lavoratori: circa un milione di persone occupate nel caso di prepotenza o vessazione (4,1%) e circa 550 mila lavoratrici e lavoratori per ciò che riguarda minacce o violenze fisiche (2,4%). La prevalenza tende ad essere in ogni caso maggiore per le donne, in particolare nel caso in cui occupino ruoli dirigenziali.

## Work engagement

Stato mentale positivo ed appagante provato in relazione al proprio lavoro che si caratterizza per un mix di sensazioni di vigoria, dedizione e assorbimento. La vigoria riguarda la resilienza mentale, la disponibilità di elevati livelli di energia da investire al lavoro, il desiderio di andare al lavoro. La dedizione riguarda l'orgoglio, l'ispirazione e l'entusiasmo nei confronti del proprio lavoro. L'assorbimento include l'essere presi completamente dal lavoro, l'immergersi in esso non accorgendosi del passaggio del tempo. Il work engagement è considerato un indicatore di motivazione intrinseca nei confronti del proprio lavoro ed è collegato significativamente e positivamente ad esiti di prestazione e produttività, anche a livello organizzativo. È associato negativamente al burnout e secondo alcune interpretazioni ne è l'opposto, ossia quando prevale l'uno, l'altro è tendenzialmente assente. Con ciò promuovere engagement significa alimentare il benessere e le esperienze positive in relazione al lavoro e ridurre significativamente il rischio di malessere e burnout.



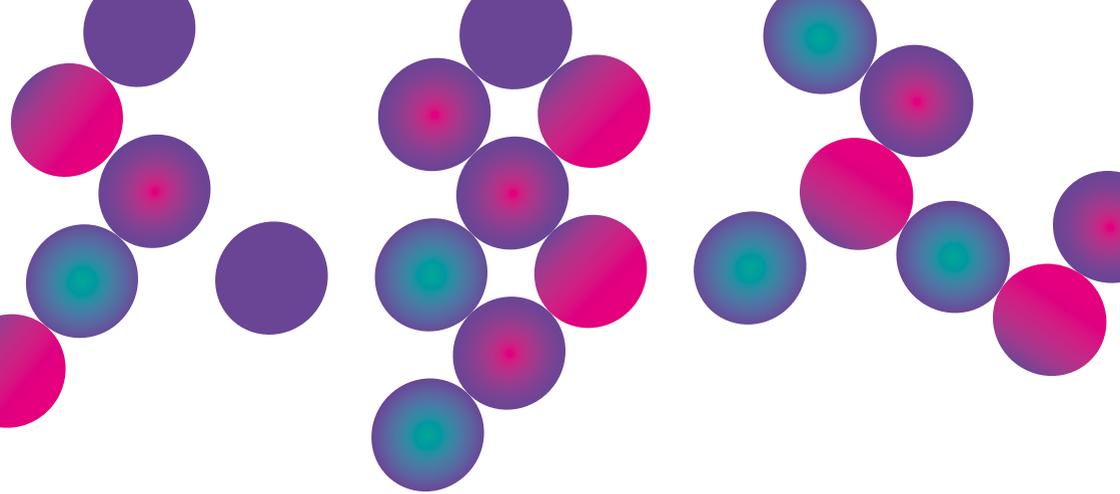
## Workaholism e ipercoinvolgimento nel lavoro

È un coinvolgimento eccessivo nel lavoro, una vera e propria dipendenza dal lavoro. Si manifesta lavorando a lungo, ben oltre quelle che sono le esigenze organizzative o finanziarie, sacrificando in maniera significativa il proprio tempo libero e la propria vita familiare. Altro aspetto che caratterizza il fenomeno è il lavorare compulsivamente, ossia sentire una spinta interna incontrollabile – un dovere – a lavorare intensamente. Quest'ultimo aspetto riguarda una vera e propria ossessione per il lavoro. La persona che è dedita completamente al lavoro non raramente sperimenta disfunzioni di diverso tipo a livello psicologico (ad es. burnout, ansia e depressione), diviene facilmente aggressiva in quanto pretende che i propri standard siano adottati anche da chi le sta vicino (ad es. colleghi, subordinati) e, anche durante il lavoro – diversamente da quanto ci si potrebbe aspettare – non si sente a proprio agio e soddisfatta, dato che cerca sempre di alzare il livello della prestazione e fare di più, intraprendendo nuovi progetti, iniziative, compiti e attività. Il workaholism può essere rinforzato in quei contesti organizzativi in cui prevale una cultura competitiva e sistemi premianti del tipo “one wins all” (uno ‘prende’ tutto). Allo stesso modo può essere alimentato dall'utilizzo delle odierne tecnologie della comunicazione e dell'informazione le quali, facilitando la connessione permanente con il lavoro, possono condurre alcune persone a sentirsi inadeguate se non sono costantemente reperibili e online.

## NOTE BIBLIOGRAFICHE

- Balducci, C., Fraccaroli, F. (2022). Stress e rischi psicosociali nelle organizzazioni. Bologna: Il Mulino.
- ISTAT (2021). Salute e sicurezza sul lavoro. Roma: ISTAT.
- World Health Organization - Organizzazione mondiale della sanità (2022). WHO Guidelines on mental health at work. Geneva: WHO.
- Ruini, C. (2019). Psicologia positiva e psicologia clinica. Una prospettiva integrata. Bologna: Il Mulino.
- Warr, P., Clapperton, G. (2011). Il gusto di lavorare: soddisfazione, felicità e lavoro. Bologna: Il Mulino.





ALMA MATER STUDIORUM  
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

COMITATO UNICO DI GARANZIA PER LE PARI OPPORTUNITÀ,  
LA VALORIZZAZIONE DEL BENESSERE DI CHI LAVORA  
E CONTRO LE DISCRIMINAZIONI NEL LAVORO - CUG

[www.unibo.it](http://www.unibo.it)

