



Università degli Studi di Padova

**STRESS & BENESSERE NEL LAVORO**

Nicola A. De Carlo, Alessandra Falco, Giovanni Battista Bartolucci, Giorgio Marcuzzo  
© Documento a circolazione interna e controllata

## QUADRO DI RIFERIMENTO E FINALITÀ DEL PRESENTE MANUALE

Questo sintetico manuale esplicativo vuole essere d'aiuto per meglio orientarsi sui temi del benessere e della salute in ambito lavorativo. Si configura come una guida per il lavoratore che, chiamato ad operare nell'ambito di organizzazioni sempre più complesse, deve poter disporre di strumenti adeguati per conoscere lo stress lavoro-correlato, i suoi significati e contenuti.

Come si vedrà diffusamente più avanti, ci occuperemo di una condizione nella quale possono trovarsi i lavoratori: lo *stress*, da intendersi come condizione derivante dal non sentirsi in grado di rispondere alle richieste o alle aspettative dell'organizzazione. E tale condizione può essere accompagnata da disturbi di natura *fisica, psicologica e sociale*. Pur se lo stress non è una malattia, nei paragrafi successivi a questa introduzione verrà evidenziato che una situazione di tensione sul lavoro può avere effetti positivi in termini di impegno e di performance, ma può anche ridurre l'efficienza e determinare un cattivo stato di salute.

Vedremo anche che lo stress lavoro-correlato può essere causato da fattori diversi, quali il carico di lavoro, le possibili carenze nella comunicazione, il conflitto relazionale. Fattori che, comunque, possono avere conseguenze assai varie sulle persone, a seconda delle caratteristiche delle diverse individualità e dei diversi momenti della vita di ciascuno.

Tali aspetti possono risultare di rilievo anche nei contesti lavorativi pubblici, fra cui l'Università, che da un lato è chiamata a svolgere un importante servizio di ricerca, educazione e formazione a favore della comunità, dall'altra si caratterizza per risorse economiche e organizzative limitate la cui ridotta entità può ripercuotersi sul personale e sulla sua gestione.

Appare di rilievo dunque favorire il *benessere*, la *salute* e la *soddisfazione* di coloro che operano nell'ambito del nostro Ateneo, promuovendo e realizzando un ambiente di lavoro stimolante, gratificante, teso allo sviluppo individuale e collettivo e contenendo in ogni modo e con tutti gli strumenti a disposizione, nel contempo, potenziali situazioni di stress e di disagio. L'Università potrà così meglio rispondere alle aspettative che la società nutre nei suoi confronti, contribuendo in maniera più incisiva alla crescita della conoscenza, alla formazione dei giovani, allo sviluppo della ricerca più avanzata e alle esigenze di sviluppo del Paese.

## LA NORMATIVA IN TEMA DI BENESSERE E STRESS

Dal punto di vista normativo è nell'**Accordo europeo del 2004**, recepito nel nostro Paese da un Accordo interconfederale del 2008, che lo **stress lavoro-correlato** assume a livello internazionale, europeo e nazionale, la connotazione di "*oggetto di preoccupazione sia per i datori di lavoro, sia per i lavoratori*", dal momento che nessun luogo di lavoro e nessun lavoratore può essere considerato immune dallo stress.

Sempre nell'Accordo, viene sottolineata l'importanza di affrontare i temi dello stress lavoro-correlato come occasione per:

- ✓ migliorare le condizioni di salute e sicurezza sul lavoro;
- ✓ condurre ad una maggior efficienza e salute organizzativa;
- ✓ favorire conseguenti benefici economici e sociali per imprese, lavoratori e società nel suo complesso.

È importante richiamare, sul fronte del benessere, anche la direttiva del **Ministero della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004** in tema di "*Misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni*", nel cui ambito viene ribadita l'importanza di promuovere ambienti di lavoro partecipati, leali, trasparenti, che pongano al centro le persone, che abbiano cura del-

la salute dei propri lavoratori influenzando positivamente sul loro benessere, sul loro impegno e sui loro risultati.

Migliorare la qualità della vita lavorativa dei singoli dipendenti potrà consentire una maggiore efficacia ed efficienza nei servizi forniti ai cittadini, aspetto cruciale e distintivo delle organizzazioni pubbliche.

Se nel mondo privato aziendalistico, il benessere assume rilevanza in virtù dei suoi effetti anche sul profitto e la performance di impresa, nelle P.A. il benessere organizzativo risulta strettamente interconnesso *all'adempimento efficiente dei compiti di servizio richiesti dai cittadini* e alla loro soddisfazione.

Tali tematiche sono state riprese nel **Decreto Legislativo n. 81 del 2008** (con le successive modifiche e integrazioni), che stabilisce l'obbligo della valutazione di *“tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi [...] quelli collegati allo stress lavoro-correlato”*. Qualora dalla valutazione emergesse un rischio di stress tale da poter influire negativamente sulla salute dei lavoratori, le organizzazioni dovranno necessariamente adottare specifiche misure di prevenzione, eliminazione e riduzione del rischio stesso.

Il compito della valutazione e della successiva implementazione delle misure correttive spetta al **datore di lavoro** in collaborazione con il responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP), con il medico competente se nominato e con eventuali ulteriori specialisti, previa consultazione dei Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza (RLS, RLST).

#### LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO

Dal punto di vista operativo, così come definito dalla Commissione Consultiva Permanente per la Salute e Sicurezza sul Lavoro lo scorso 18 novembre 2010, il processo di indagine si articola in **due fasi**.

La **prima fase**, necessaria, viene definita *valutazione preliminare, oggettiva*. Prevede la rilevazione di indicatori oggettivi e verificabili quali sono gli eventi sentinella (indici infortunistici, assenze per malattie, ...), i fattori di contenuto del lavoro (ambiente di lavoro, carichi e ritmi di lavoro, ...) e i fattori di contesto (processi di comunicazione, relazioni interpersonali, ...).

In presenza di elementi di rischio da stress lavoro-correlato e di inefficacia delle misure correttive adottate, si procede con la **seconda fase**, la *valutazione approfondita* che prevede la rilevazione della percezione soggettiva dei lavoratori.

I rilevamenti non prendono in esame i singoli lavoratori bensì gruppi omogenei di lavoratori (cosiddetti GOL) per mansioni o partizioni organizzative.

È il caso di ricordare che le indicazioni della Commissione Consultiva sono *misure minime* e nulla vieta al datore di lavoro di decidere di effettuare una “valutazione approfondita” comunque, indipendentemente degli esiti della fase preliminare. In tal senso lo stesso Inail (2011) sottolinea che, proprio per la peculiarità del rischio da stress lavoro-correlato, la *puntuale analisi delle percezioni dei lavoratori costituisce un elemento chiave nella caratterizzazione del rischio stesso*. Questo perché, come vedremo più avanti, lo stress viene concepito come la risultante dell'interazione dinamica tra ambiente e individuo, la cui *percezione cognitivo-emotiva* è sostanziale nel determinare **“quanto, come e se”** l'ambiente influenzerà i suoi stati psicologici e la sua salute.

In tale direzione l'**Ateneo di Padova** sta svolgendo dal 2010 la valutazione del rischio stress lavoro-correlato attraverso l'approfondimento di quanto previsto, secondo la normativa vigente, sia dalla

prima che della seconda fase di valutazione. Il processo di valutazione darà luogo alla predisposizione di un *programma di misure* atto a migliorare nel tempo i livelli di salute e sicurezza connessi, nella prospettiva di obiettivi di sviluppo organizzativo e qualità dei servizi offerti.

Le attività vengono svolte da Giovanni Battista Bartolucci, Nicola A. De Carlo, Alessandra Falco, Gioia Grigolin, Massimo Riolfatti, Rino Rumiati, Andrea Trevisan.

Il gruppo di “Gestione della Valutazione”, ai sensi delle indicazioni INAIL, è attualmente composto da Massimo Riolfatti (Delegato del Datore di Lavoro per la Sicurezza), Pierangelo Valerio (RSPP), Barbara Melloni (Servizio Prevenzione e Protezione), Patrizia Cannavò (Area Organizzazione e Personale), Matteo Borella, Monica Giraldo (Medici competenti) e Giorgio Marcuzzo (Medico del Lavoro), Claudio Bedin e Daniela Schiavon (RLS di competenza) e, per quanto necessario, persone appartenenti al gruppo di coordinamento.

Concludiamo questa parte del vademecum rilevando che, pur se il datore di lavoro è l’unico responsabile della valutazione e della conseguente redazione del DVR (Documento di Valutazione del Rischio), è importante la *collaborazione di tutti gli altri soggetti*, sia interni all’azienda (RSPP e Medico Competente, se nominato) che esterni ad essa (esperti nelle materie interessate, quali psicologi, medici, formatori, ...), compresi i Rappresentanti dei lavoratori per la sicurezza, chiamati a dare il loro fattivo contributo alla gestione di un fenomeno che, diversamente da altri fattori di rischio, sfugge alle normali e ordinarie tecniche di prevenzione e gestione. È necessario, infatti, promuovere in ogni modo l’*approfondimento comune e condiviso* dei problemi fra le diverse parti.

L’obiettivo primario, va ancora sottolineato, è *accrescere la conoscenza dello stress lavoro-correlato* in modo da poter costituire un quadro di riferimento quanto più possibile articolato e completo, in vista dei necessari interventi.

L’*informazione e la formazione rivolta a tutti i lavoratori*, in particolare, hanno l’obiettivo di promuovere la consapevolezza dei fattori di rischio dello stress lavoro-correlato, delle modalità non solo organizzative ma anche individuali di fronteggiarlo, della necessità di perseguire – di concerto fra le parti – il benessere organizzativo.

In tale prospettiva si colloca questo manuale esplicativo, articolato nelle **10 domande** di seguito riportate, che generalmente le persone pongono quando sentono parlare di stress. Il vademecum è corredato da un **breve test di apprendimento** che permette a ciascuno di autovalutare la conoscenza del fenomeno, nonché da una nota breve bibliografica utile per eventuali ulteriori approfondimenti.

## 1. COSA SI INTENDE PER STRESS, STRAIN E STRESSOR?

È normale parlare di stress e per lo più tutti riteniamo di avere abbastanza chiaro che cosa significa questa parola. Diffuse sono infatti le espressioni “che stress”, “oggi mi sento stressato”, “sono sotto stress”. Ogni persona lo intende in maniera un po’ diversa, ma generalmente viene associato a una *situazione di difficoltà più o meno intensa* e a conseguenze potenzialmente negative per noi stessi, per la nostra salute sia psichica che fisica.

Le sue *origini* sono un po’ lontane ... Il termine deriva dal latino “strictus” ovvero “stretto”, “angusto”. Successivamente, nel XVII secolo, indica “difficoltà” e “avversità”. Poi, nella scienza dei materiali, prende il significato di “forza” che produce tensione deformando l’oggetto cui viene applicata. Nel tempo, il significato di questa forza che agisce su un oggetto è stato ampliato fino ad includere lo stato di tensione di una persona in risposta a sollecitazioni esterne. Tale interpretazione, relativa ai vissuti umani, si deve ad Hans Selye – uno scienziato austriaco divenuto nel tempo il padre della ricerca sullo stress – che usò la parola “**stress**” per la prima volta in un suo articolo pubblicato su “Nature”

nel 1936 per indicare una condizione definita “sindrome generale di adattamento”. Tale sindrome permette all’organismo di adattarsi alle sollecitazioni esterne, e “**stressor**” per definire il fattore ambientale che spinge l’organismo all’adattamento. Di conseguenza, possiamo definire **stressor** (in italiano anche agenti stressanti o fonti di stress) quei fattori ambientali che spingono l’organismo all’adattamento e che attivano la reazione di stress. Per “**strain**” si intendono invece gli effetti – positivi o negativi – che tali stressors possono provocare nella persona.

Gli stressor provenienti dall’esterno possono essere *negativi*, come una malattia o la paura di perdere il lavoro, ma anche *positivi*, come la nascita di un figlio o una promozione sul lavoro; possono riguardare la *sfera tangibile* (ad esempio il traffico stradale per recarsi al lavoro, l’inadeguata illuminazione del posto di lavoro) e quella *emozionale-relazionale* (ad esempio le gelosie fra amici o compagni di lavoro, l’incompatibilità di carattere con il proprio superiore o collega).

Le varie tipologie di stressor, alterando l’equilibrio della persona, provocano nell’organismo delle risposte di adattamento di fronte al cambiamento e quindi stress.

Nella letteratura scientifica, dunque, il termine stress si riferisce ad una *reazione emozionale intensa a seguito di stimoli esterni che attivano risposte fisiologiche e psicologiche di tipo adattivo*. Tale reazione costituisce una *risposta necessaria*, e non straordinaria, che l’organismo attiva di fronte agli stimoli esterni, allo scopo di mantenere e/o ristabilire il proprio equilibrio.

Contrariamente a quanto si possa pensare – sottolinea lo stesso Selye (1974) – noi non dobbiamo, ed in realtà non possiamo, evitare lo stress, ma possiamo andargli incontro in modo efficace traendone vantaggio, imparando di più sui suoi meccanismi, e adattando ad esso la nostra filosofia dell’esistenza.

## 2. LO STRESS DEVE ESSERE EVITATO?

Come già evidenziato, lo stress è una risposta naturale di *attivazione di meccanismi neurochimici* il cui scopo è mettere le persone in grado di reagire e di affrontare le richieste ed i cambiamenti che la vita pone.

I cambiamenti che percepiamo come opportuni sono positivi e, allo stesso tempo, rinforzanti perché consentono di mantenere allenata ed efficiente la nostra capacità di reazione e adattamento.

Dunque, una certa dose di stress è utile e fa bene. Ciò che può risultare dannoso è la percezione di subire una *pressione eccessiva e continua* cui non riusciamo a far fronte e che può comportare danni alla dimensione psicofisica e alla salute. È ciò che può succedere, ad esempio, quando nel nostro dominio abbiamo a che fare con un vicino scontroso e ostile e che ci critica sempre. In questo caso, la nostra capacità di adattamento può essere sollecitata in maniera eccessiva, aumentando sensazioni di frustrazione, scoraggiamento e di malessere diffuso. Questa situazione, a lungo andare, può diventare assai logorante.

Dal momento che lo stress rappresenta una risposta di adattamento funzionale al mantenimento dell’equilibrio dell’organismo, *non necessariamente va considerato un fattore negativo*.

- Dunque, quando la tensione non supera un certo livello di tolleranza, consentendo alla persona di fronteggiare in maniera efficace gli stimoli esterni, si parla di **stress positivo**, ovvero di **eustress**.
- Viceversa, quando la tensione va oltre il livello tollerabile, suscitando sensazioni di intensa e duratura inadeguatezza o di non controllo, si parla di **stress negativo** o **distress**.

Ne risulta che *non dobbiamo né possiamo evitare lo stress*. Al contrario, si può imparare a fronteggiarlo e a viverlo in modo produttivo, evitando che possa trasformarsi in distress.

### 3. CHE COSA SONO LE “STRATEGIE DI COPING”?

Ogni stressor può essere avvertito e percepito in maniera diversa da persona a persona, a seconda della *propria predisposizione* e delle *proprie caratteristiche individuali*, tanto che ciò che può provocare disagio in alcuni, può essere neutro o addirittura piacevole in altri. Le caratteristiche legate alla persona riguardano anche le **strategie di coping** – ovvero di *fronteggiamento* – che possono essere utilizzate per modificare, da un punto vista *cognitivo, emozionale o comportamentale*, l'ambiente circostante e ripristinare l'equilibrio precedente lo stress.

Le possibili e potenziali strategie di coping (inclusi pensieri e sentimenti) che le persone usano per gestire le proprie preoccupazioni possono essere diverse e numerose: dal raccogliere informazioni al pianificare attentamente le attività, dal ricercare il consiglio e l'aiuto di altre persone all'ignorare il problema, dal mantenere una prospettiva positiva di speranza e controllo delle emozioni all'impegnarsi in iniziative che distolgono l'attenzione dal problema.

Per cui, di fronte ad un cambiamento o sfida lavorativa in grado di provocare una reazione di adattamento, come ad esempio il dover *consegnare un lavoro nuovo e molto impegnativo mai svolto precedentemente*, la persona potrà attivarsi in diversi modi:

- cercando di organizzare al meglio il lavoro e di individuare gli elementi utili allo svolgimento del nuovo compito, dando un'interpretazione diversa di ciò che sta accadendo e raccogliendo la sfida, offrendo il meglio di sé e cercando il lato positivo dei vari eventi (**strategie di problem-solving e di ristrutturazione cognitiva**);
- ricorrendo al consiglio e all'aiuto di colleghi che possono aver già affrontato compiti simili e facendosi sostenere emotivamente da familiari e amici (**strategie di ricerca di supporto sociale**);
- tentando di evitare il problema occupandosi d'altro per non pensarci fino a negare il problema stesso (**strategie di evitamento**).

Mentre le prime due tipologie di strategie di coping (problem-solving e ristrutturazione cognitiva, ricerca di supporto sociale) permettono alla persona di *affrontare efficacemente la situazione* di stress lavorativo, trovando soluzioni concrete, inquadrando il problema in una *prospettiva positiva* e ricercando supporti sia emotivi che strumentali, le strategie di evitamento, pur riducendo velocemente l'ansia associata, non consentono di affrontare e risolvere il problema incrementando spesso anche vissuti emotivi pessimistici e di inadeguatezza e auto colpevolizzazione.

### 4. COME FUNZIONA IL PROCESSO DELLO STRESS?

La *valutazione* è il processo attraverso cui si attribuisce significato a ciò che avviene nelle transazioni tra persona e ambiente (Lazarus & Folkman, 1984).

Nello specifico, di fronte ad uno stimolo esterno, si attivano:

- ✓ una *valutazione primaria* iniziale, in cui la persona attribuisce allo stimolo esterno il significato di minaccia o di sfida positiva per il proprio benessere;
- ✓ una successiva *valutazione secondaria*, nella quale la persona attiva le proprie risorse individuali e adotta specifiche strategie di coping per far fronte a tale minaccia o sfida;
- ✓ una *terza valutazione* consiste nella reinterpretazione da parte della persona degli stimoli esterni, alla luce degli esiti delle strategie di coping attivate.

Quali sono gli **esiti di tale processo** di valutazione? Se le strategie adottate hanno risposto efficacemente agli stressor ristabilendo l'equilibrio con l'ambiente, per la persona si verificano *conseguenze positive* in termini di benessere e salute, e dunque *eustress*. Se al contrario le strategie adottate hanno fallito nella loro azione impedendo il recupero dell'equilibrio con l'ambiente, per la persona si verificano *conseguenze negative* in termini di malessere, disagi fisici, psicologici e sociali e dunque *distress*.

È proprio alla *dimensione negativa dello stress* che fanno riferimento le preoccupazioni recepite a livello europeo in tema di *stress lavoro-correlato*. Preoccupazioni che tengono conto anche dell'attuale contesto socio-economico caratterizzato da precarietà e incertezza, da continui e repentini cambiamenti e innovazioni, unitamente ad uno scarso equilibrio tra vita privata e lavoro, nonché a carichi di lavoro sempre più intensi.

Anche se, in riferimento allo stress non è possibile fissare dei livelli di tollerabilità validi per tutti, è pur vero che un livello di *tensione eccessiva e protratta* nel tempo, nella maggior parte delle persone può influenzare negativamente la sensazione di benessere nonché il proprio stato di salute, con ripercussioni negative anche sull'efficacia ed efficienza delle organizzazioni.

È utile in tal senso comprendere il processo dello stress anche sul piano *fisiologico*. Secondo il modello del carico allostatico (Ganster & Rosen, 2013; Juster, McEwen, & Lupien, 2010), l'esposizione a situazioni stressanti comporta l'attivazione dell'*asse ipotalamo-ipofisi-surrene* e del *sistema nervoso autonomo*. Ciò comporta il rilascio degli ormoni dello stress (ad esempio, cortisolo, adrenalina e noradrenalina) e delle citochine pro ed anti-infiammatorie (ad esempio, interleuchina 6), che vengono definiti *mediatori primari*.

Quando una persona si trova ad affrontare stressor cronici o ripetuti nel tempo, si verifica una attivazione cronica o ripetuta nel tempo dei mediatori primari, la quale può influenzare dei mediatori secondari, a livello metabolico (ad esempio, insulina, colesterolo), cardiovascolare (ad esempio, pressione del sangue) e del sistema immunitario (ad esempio, proteina C-reattiva). Tali mediatori secondari modificano il proprio range di valori in risposta alla sovra e/o sotto produzione di mediatori primari. Sebbene a questo livello non siano ancora evidenti problemi per l'individuo, il protrarsi nel tempo di questa situazione dà luogo ad un effetto di *sovraccarico allostatico*, caratterizzato dalla comparsa di problemi di salute, sia a livello fisico (ad esempio, disturbi cardiovascolari, diabete) che psicologico (ad esempio, depressione).

## 5. QUALI POSSONO ESSERE LE CAUSE DELLO STRESS LAVORO-CORRELATO?

Come già osservato, lo stress lavoro-correlato rappresenta la reazione della persona ad agenti avversi e nocivi, o stressor, che caratterizzano il contesto lavorativo. Potenzialmente tutte le caratteristiche e le situazioni lavorative, in funzione anche della *soggettività della persona*, possono costituire degli stressor.

La ricerca scientifica ha comunque condotto all'identificazione di possibili fonti di stress sul lavoro, raggruppandole in due grandi categorie relative al *contesto* e al *contenuto* lavorativo. Tali categorie possono configurarsi in modi diversi a seconda delle specifiche organizzazioni.

Fonti di stress relative al *contesto* lavorativo, con particolare riferimento alle possibilità di rischio connesse al lavoro nell'ambito dell'ente in cui si lavora.

- ✓ *Cultura organizzativa.* Procedure poco definite; scarsa chiarezza negli obiettivi organizzativi; mission organizzativa non condivisa; limitati momenti di confronto in riunioni/incontri tra superiore e collaboratori; scarsa comunicazione fra settori/gruppi di lavoro; presenza di forme di autoritarismo; scarsa comunicazione e condivisione dei processi di cambiamento; in particolare la bassa disponibilità e accessibilità delle comunicazioni può spingere a ricercare le informazioni in modo più informale, incrementando situazioni di pettegolezzo e di lamentele verso il vertice e il sistema.
- ✓ *Ruolo nell'ambito dell'organizzazione.* Scarsa chiarezza del proprio ruolo lavorativo; sovrapposizione di ruoli nella stessa persona; assunzioni di diversi ruoli fra loro discordanti; svolgimento di compiti monotoni e poco stimolanti.
- ✓ *Evoluzione della carriera.* Sistemi di valutazione inadeguati; criteri per l'avanzamento di carriera poco chiari e non trasparenti; scarsa attenzione alla crescita e alla valorizzazione della persona; in particolare, importanti fonti di stress riguardano la scarsa possibilità di essere gratificati per il lavoro ben fatto, di essere valutati e valorizzati secondo criteri equi e chiari a tutti, di ricevere opportunità e sostegno per lo sviluppo professionale e l'avanzamento di carriera.
- ✓ *Autonomia decisionale/controllo.* Scarsa possibilità di partecipazione ai processi decisionali; limitata autonomia decisionale sul proprio compito di lavoro; presenza di rigidi protocolli di supervisione sul lavoro svolto.
- ✓ *Relazioni interpersonali sul lavoro.* Relazioni conflittuali tra colleghi e con i superiori; mancanza di supporto sociale; relazioni con clienti/utenti maleducati, impazienti e portatori di richieste elevate; scarsa presenza di guida e feedback da parte dei superiori, presenza di regole non scritte che definiscono le interazioni fra persone; favoritismi nascosti e sentirsi costantemente sotto esame.
- ✓ *Interfaccia famiglia/lavoro.* Assenza di un posto adeguato in cui svolgere la pausa (es. mensa aziendale); impossibilità o difficoltà a ottenere orari di lavoro flessibili o lavoro part-time; difficoltà nel raggiungere il posto di lavoro; scarsa attenzione a conciliare gli impegni lavorativi con quelli familiari ed extra-lavorativi; necessità di portarsi il lavoro a casa; difficoltà a trovare il tempo per la propria vita privata e sociale.

Fonti di stress relative al *contenuto* lavorativo, con particolare riferimento alle possibilità di rischio connesse al lavoro nell'ambito dell'ente in cui si lavora.

- ✓ *Carico e ritmo lavorativo.* Variazioni improvvise nella quantità di lavoro; ritmi di lavoro pressanti e/o insufficienti a terminare il compito; elevata responsabilità decisionale nell'esecuzione e risoluzione dei compiti; compiti ripetitivi; elevato sforzo nella regolazione di emozioni e reazioni comportamentali (doversi ad esempio mostrare sempre sereni, nascondere stanchezza e stress, reprimere sensazioni di irritazione).  
Altri fattori di rischio possono riguardare la molteplicità di attività da svolgere, la difficoltà nel conciliare i tempi dei diversi impegni, all'impegno crescente nelle attività "burocratiche".  
Ancora, caratteristica di un contesto di lavoro a servizio dell'utenza è invece la gestione/regolazione delle emozioni.
- ✓ *Ambiente e attrezzature di lavoro.* Ambiente di lavoro poco sicuro e poco confortevole; condizioni fisiche quali l'illuminazione, la temperatura, il rumore, la postazione; strumenti di lavoro inadeguati, obsoleti o non aggiornati; indisponibilità di idonei strumenti per l'attività.
- ✓ *Pianificazione dei compiti.* Poca chiarezza o contraddittorietà nella definizione dei compiti; continue interruzioni; carenza di risorse umane e di strumenti per svolgere i compiti assegnati.
- ✓ *Orario di lavoro.* Frequente lavoro straordinario; pause di lavoro non definite; programmazione oraria non pianificata né flessibile.

## 6. QUALI POSSONO ESSERE LE CONSEGUENZE DELLO STRESS?

Le conseguenze dello stress – strain, precedentemente definito – possono riguardare sia i vissuti e i comportamenti, sia la salute fisica e psicologica, con effetti a breve e a lungo termine.

Quando la *tensione* esercitata dalle fonti di stress è in linea e non eccede le risorse della persona, si avranno *forme di strain positive* a livello di *stati affettivi* (serenità, gioia, ..) e di *comportamenti* (altruismo verso i colleghi, impegno, motivazione, soddisfazione lavorativa). È ciò che succede, ad esempio, quando si è sotto pressione per raggiungere qualcosa cui si tiene molto e da cui si ricaverà gratificazione, ad esempio un obiettivo lavorativo, un avanzamento di carriera, un premio economico.

Al contrario, una *tensione eccessiva* esercitata dalle fonti di stress potrà comportare risposte negative e disfunzionali, ovvero *forme di strain negative*, interferendo con il benessere dell'individuo. È ciò che succede quanto ci si trova in situazioni non volute e/o a subire fattori stressanti simultanei, ad esempio una variazione dei contenuti del lavoro inaspettata e senza aver ricevuto una formazione adeguata, tali da logorarci significativamente e causare i *disagi* descritti nelle categorie di seguito indicate.

- ✓ Dal punto di vista *emotivo*, uno strain negativo potrà portare la persona a provare emozioni spiacevoli quali ansia e apprensione, rabbia e risentimento, delusione e invidia, gelosia e imbarazzo.
- ✓ Sul piano *fisiologico*, si possono verificare disturbi gastrointestinali, cardiaci, dermatologici, respiratori, dell'alimentazione.
- ✓ Dal punto di vista del *comportamento*, si può riscontrare un cambiamento nello stile di vita in termini di tabagismo, alcolismo, dipendenza da farmaci.
- ✓ Sul piano *psicologico*, uno strain negativo può portare a fenomeni di ansietà e tensione, fatica, depressione, riduzione dell'autostima e della fiducia in se stessi, burnout (quest'ultimo, in particolare, verrà approfondito al punto 7).

Tali manifestazioni negative dello stress nella persona possono ripercuotersi, a loro volta, sull'*organizzazione*. Le possibili conseguenze riguardano fenomeni quali: assenteismo, ritardi, problemi disciplinari, infortuni ed incidenti, turnover, relazioni conflittuali. Esse, a loro volta, potranno influire sui livelli di *produttività* e di *qualità del lavoro* svolto e sulla complessiva efficacia ed efficienza del servizio erogato.

Appare dunque importante *riconoscere alcuni sintomi preliminari dello stress lavorativo*, veri e propri *campanelli d'allarme* da non trascurare e da condividere con il Medico Competente e quello di famiglia, nonché con le figure responsabili per la sicurezza in azienda.

Alcuni sintomi preliminari cui prestare attenzione sono:

- ✓ frequente sensazione di stanchezza generale;
- ✓ difficoltà di concentrazione e di espressione;
- ✓ sensazione di noia, confusione, irritabilità;
- ✓ disturbi del sonno;
- ✓ sbalzi di pressione;
- ✓ bruciori di stomaco, variazioni nel battito cardiaco, oppressione al petto.

## 7. CHE COS'È IL BURNOUT?

Una grave forma di *strain negativo* è costituita dal burnout, termine inglese che può essere tradotto in “bruciato” o “gravemente esaurito”.

Il burnout può essere definito come una progressiva perdita di energia e idealismo sul lavoro in seguito ad una prolungata e logorante esposizione a stressor e a situazioni particolarmente emotigene che oltrepassano le capacità della persona di farvi fronte (Cooper, Dewe, & O’Driscoll, 2001). Esso risulta alquanto frequente nei *servizi* e in particolare nelle professioni lavorative in cui le *relazioni interpersonali* con l’utente/cliente assumono una rilevanza fondamentale in termini di significato e di lavoro in sé. Ad esempio, la difficoltà – anche legate alla scarsità di risorse organizzative – nel risolvere i problemi della persona e nel gestire sia le proprie emozioni sia quelle altrui può logorare nel tempo il lavoratore e condurlo al burnout. Fra le principali componenti del burnout si riscontrano: l’*esaurimento emotivo*, inteso come la sensazione di sentirsi logorati e “svuotati” dal proprio lavoro a causa di un sovraccarico emotivo dovuto al contatto prolungato con utenti/clienti; la *disaffezione*, in termini di distacco emotivo e mentale dall’organizzazione e dagli utenti/clienti, percepiti come la fonte del proprio malessere; l’*inefficacia professionale*, ovvero un senso di inadeguatezza al ruolo e di impossibilità di fornire le prestazioni richieste, che conducono la persona a sentirsi professionalmente impotente e/o incompetente.

È molto importante, dunque, riconoscere i sintomi preliminari del burnout al fine di prevenire il suo insorgere.

## 8. LA PERSONALITÀ PUÒ INFLUENZARE LA VULNERABILITÀ O LA RESISTENZA ALLO STRESS?

Alcune caratteristiche legate alla personalità individuale possono incidere sull’esposizione ai fattori di stress, sulla loro percezione così come sulla reattività individuale. La personalità infatti condiziona il modo in cui la persona valuta cognitivamente ed emotivamente le diverse situazioni.

Così, ad esempio, vi sono alcuni tipi di personalità che spingono a ricercare situazioni di sfida e di stress. Tali personalità sono fortemente coinvolte nel lavoro sino a trascurare, talvolta, dimensioni importanti della vita quali la sfera affettiva e familiare. Si tratta delle cosiddette *personalità di tipo A* contraddistinte da ambizione, competitività personale e sociale, desiderio di avanzamento e riconoscimento, ma anche da aggressività, spesso repressa, e dalla tendenza a volere fare più cose in breve tempo. Esse mostrano una più alta esposizione allo stress e vulnerabilità allo sviluppo di malattie cardiovascolari (infarto, ictus, ipertensione), tanto da essere definite come “coronary-prone personality” nelle ricerche di due cardiologi statunitensi (Friedman e Rosenman).

C’è da dire che non necessariamente una personalità di tipo A determinerà esiti negativi per la salute: le situazioni stressanti, se affrontate con efficaci strategie di coping, potranno rappresentare per la persona anche una rilevante fonte di gratificazione e crescita.

Sul versante opposto si collocano le *personalità di tipo B*, meno sensibili allo stress. Esse si distinguono per il saper essere pazienti e non competitive se non in maniera selettiva e proporzionata all’obiettivo, per il parlare con calma ascoltando attentamente l’interlocutore, per il non subire la pressione del tempo e per l’essere capaci di rilassarsi e di dedicarsi ad interessi alternativi al lavoro.

Vi sono poi alcune caratteristiche di personalità che consentono di far fronte in modo differenziato agli stressor e alle potenziali conseguenze personali e organizzative. Tra queste richiamiamo la resilienza, la self-efficacy, l’ottimismo, l’affettività negativa.

Nello specifico, la **resilienza** si riferisce alla capacità delle persone di far fronte agli eventi stressanti riorganizzando in maniera positiva la propria vita dinanzi alle difficoltà. L'esposizione a queste ultime sembra addirittura rafforzare le persone piuttosto che indebolirle anche grazie ad un'adozione delle strategie di coping.

Una persona resiliente riesce, a dispetto delle avversità e degli ostacoli, a fronteggiare in maniera efficace le situazioni improvvise e negative che le si presentano, a mantenere alta nel tempo la motivazione, a sentirsi personalmente responsabile degli eventi (locus of control interno) stimolando la progettualità e la spinta all'azione. Si tratta, dunque, di persone che allo stesso tempo si mostrano ottimiste e speranzose, autonome e proattive, flessibili e determinate, capaci di lavorare in gruppo e di valorizzare il ruolo dell'esperienza.

In maniera simile, l'**ottimismo**, quale disposizione generalizzata ad aspettarsi esiti positivi e di fiducia nei confronti del futuro, stimola la persona a sforzarsi maggiormente per raggiungere gli obiettivi prefissati e a porsi in maniera positiva di fronte all'esperienza e a ciò che riserva il futuro. La letteratura scientifica ha evidenziato che i *pessimisti*, oltre ad avere un livello di stress "basale" più elevato rispetto agli ottimisti – ovvero caratterizzato da livelli di *cortisolo* (anche detto l'ormone dello stress) più elevati – si contraddistinguono anche per una minore capacità di "gestire" lo stress quando si trovano in situazioni difficili. In essi si riscontrano maggiori difficoltà di abbassamento dei livelli di cortisolo. Questo può essere spiegato per il fatto che gli ottimisti, credendo fortemente che le situazioni difficili possono essere superate si attivano prontamente, attraverso l'utilizzo di strategie di coping finalizzate al "problem solving", per ricercare soluzioni. E ciò, secondo gli autori sopra citati, fa sì che il livello di cortisolo decresca ulteriormente. Al contrario, i pessimisti tendono ad aspettarsi il peggio dalle situazioni, evitano le sfide e rifuggono dal problema, adottano strategie di coping di "evitamento" che, come evidenziato al punto 3, non consentono di risolvere il problema e incrementano spesso vissuti di inadeguatezza e auto colpevolizzazione che vanno ad aumentare lo stress. Gli ottimisti sono dunque, naturalmente, più "protetti".

Avere un buon livello di **self-efficacy**, a sua volta, spinge la persona a credere nelle proprie capacità di organizzare e realizzare le azioni necessarie al raggiungimento dei risultati e a mantenere un'alta motivazione in ciò che si fa. Le persone con elevati livelli di autoefficacia affrontano, ad esempio, compiti difficili considerandoli come sfide stimolanti piuttosto che come situazioni minacciose da evitare.

Anche l'**affettività negativa** può influenzare la risposta allo stress, spingendo la persona a provare stati emozionali sempre negativi e a percepire se stessa – il proprio stato di salute fisica e psicologica – e il mondo circostante, negativamente. Essa, in particolare, determina una propensione a vedere il mondo e se stessi attraverso delle lenti grigie. In questo modo, le persone con elevata affettività negativa possono trovarsi ad affrontare situazioni lavorative potenzialmente più stressanti (per esempio, essendo esposti a maggiori livelli di conflitto con i colleghi/superiori a causa del proprio eccessivo nervosismo) o reagire in maniera più negativa (in termini di emozioni negative quali ansia, rabbia o irritazione) alle situazioni stressanti.

Sempre l'affettività negativa, unitamente all'**inibizione sociale** (la tendenza a non condividere con gli altri le proprie emozioni negative per il timore di essere rifiutati) caratterizza la **personalità di tipo D**. Tali persone manifestano livelli più elevati di distress (tristezza, ansia, pessimismo, ...) e una maggiore insoddisfazione per la vita in generale.

Alcune persone possono, inoltre, mostrare una sorta di “irresistibile” spinta interiore (compulsiva) a lavorare eccessivamente. Tale spinta viene definita in letteratura *workaholism*, “alcolizzati da lavoro”, ovvero dipendenti da lavoro (Schaufeli, Taris, & Bakker, 2008), e riguarda sia l’aspetto cognitivo (ad esempio, il non riuscire a smettere di pensare al lavoro anche quando si è a casa o in famiglia), sia l’aspetto comportamentale (ad esempio, effettuare un numero eccessivo di ore di lavoro indipendentemente da necessità economiche o esterne alla persona).

Il *workaholism* rientra nelle così dette *new addiction*, ovvero nuove forme di dipendenza definite di “tipo comportamentale” per l’assenza di sostanze chimiche assunte dalla persona, analogamente a quanto avviene nel caso della dipendenza dal gioco d’azzardo, dal computer e da internet.

Ciò che contraddistingue in particolare un *workaholic* è la mancanza di volontà nel *trovare momenti di stacco* e di confine fra la vita professionale e quella personale, la perdita di controllo degli spazi e dei tempi dedicati al lavoro, l’incapacità di accettare i propri limiti e la presenza di una concezione prevalente del vivere “per lavorare” che sostituisce quella del lavorare “per vivere”. Le persone *workaholic*, non “staccando mai” dal lavoro anche con il pensiero e lavorando in maniera eccessiva, non sono in grado di “recuperare” gli sforzi investiti sul lavoro mediante adeguati processi di rilassamento. In assenza di tale recupero, la persona dovrà quindi sforzarsi sempre di più per mantenere performance lavorative adeguate, e ciò può determinare nel tempo problemi di salute anche gravi, fra cui *burnout*, ansia, depressione, disturbi fisici e alimentari. Questa dipendenza da lavoro può interferire anche con i rapporti affettivi e amicali inducendo importanti stati di isolamento.

Si ricordano, infine, altri fattori individuali che possono favorire il rischio di *strain*:

- ✓ *età*, i giovanissimi e gli anziani sono più a rischio;
- ✓ *genere*, le donne presentano un rischio più alto, anche in virtù del loro doppio ruolo di lavoratrice/madre-casalinga;
- ✓ situazioni di *disabilità* e provenienza da Paesi *stranieri*.

Anche la propria specifica storia personale e il contesto familiare e sociale in cui si è inseriti possono contribuire a rendere più o meno forti le risorse personali e la conseguente risposta alle richieste ambientali.

## 9. CHE COSA PUÒ FARE LA PERSONA PER PREVENIRE E GESTIRE LO STRESS LAVORO-CORRELATO?

Vi sono, come già premesso, alcuni fattori quali le *risorse personali* e le *strategie di coping* che possono aiutare il lavoratore fronteggiare meglio le criticità e a sopportare le eventuali tensioni che possono presentarsi sul lavoro.

Secondo la corrente di pensiero denominata “*psicologia positiva*”, essere positivi, ovvero ad esempio concentrarsi sulle proprie qualità, rappresenta un’importante e preziosa *difesa naturale* contro i possibili effetti negativi dello stress. Essere positivi sul posto di lavoro significa credere nelle proprie capacità di efficacia, essere motivati a raggiungere gli obiettivi che ci si è prefissati, concentrarsi su ciò per cui si sta lavorando, imparare a leggere gli eventi negativi e le sconfitte come temporanei e circoscritti, vivere il cambiamento come un’opportunità per crescere professionalmente e non come una minaccia, mantenere la speranza anche di fronte ad una frustrazione.

L’attivazione ottimale di tali risorse (*self-efficacy*, *resilienza*, *ottimismo*, ...) consente di superare più efficacemente le tensioni e le difficoltà in cui ci si imbatte, di svolgere il lavoro in maniera più produttiva e gratificante, nonché di contribuire, in senso più ampio, alla vita sociale. Queste risorse individuali possono contribuire a ridurre la frequenza di vissuti di *burnout* e di sintomi di *strain* psico-

fisico cui si accompagna anche una maggiore soddisfazione per il lavoro. Per tale motivo è importante *allenarle e cercare di potenziarle*.

Alcune azioni su cui ognuno di noi si può impegnare sono:

- imparare a leggere gli eventi negativi come momentanei e/o come sfide circoscritte da superare;
- aprirsi al cambiamento e viverlo positivamente come un'apertura di nuove possibilità;
- non abbattersi di fronte ad una sconfitta;
- ritenere di avere un ampio margine di controllo sulla vita e su ciò che ci circonda;
- porsi obiettivi sfidanti così da aumentare il senso di autostima e di autoefficacia.

Anche le strategie di coping, ovvero quelle strategie cognitive, emozionali e comportamentali che permettono di fronteggiare lo stress, possono essere *apprese e potenziate* così da reagire più efficacemente alle situazioni avverse e di stress.

Dunque, è consigliabile:

- instaurare con i colleghi rapporti interpersonali positivi da cui poter trarre supporto e anche consigli operativi, comunicare i propri problemi e le proprie esigenze ai superiori;
- organizzare strategicamente il lavoro tenendo conto del tempo a disposizione e delle priorità, imparare a delegare alcuni compiti e a chiedere consiglio;
- imparare a “staccare la spina”, ovvero nel tempo fuori dal lavoro dedicarsi ai propri interessi, alla famiglia e ad attività piacevoli e ricreative;
- curare la propria persona mangiando in modo sano, facendo esercizio fisico e dormendo a sufficienza;
- dosare bene razionalità ed emotività nella gestione dei problemi.

#### 10. CHE COSA PUÒ FARE L'ORGANIZZAZIONE PER PREVENIRE E GESTIRE LO STRESS LAVORO-CORRELATO?

Come previsto dall'Accordo europeo, l'Organizzazione – cui competono le *principali responsabilità di prevenzione, riduzione ed eliminazione* dello stress lavoro-correlato – deve sapersi mettere in discussione al fine di porre in essere tutte le misure di ordine procedurale e operativo per essere quanto più possibile *organizzazione positiva*, costantemente attenta a realizzare interventi di tipo primario. Tali misure possono essere *collettive, individuali* o di entrambe le tipologie e possono avere finalità preventive o correttive rispetto a specifici segnali di stress.

In particolare, si individuano 3 principali tipologie di intervento.

**Interventi a livello organizzativo.** A partire dall'individuazione dei fattori lavorativi che causano stress, tali interventi – di tipo primario – si propongono di *migliorare la struttura* e le *pratiche lavorative* nonché i *fattori fisici e ambientali*.

- Interventi di ristrutturazione dell'organizzazione, delle condizioni e degli strumenti di lavoro.
- Interventi di job-design in termini di rotazione delle mansioni e allargamento/arricchimento dei compiti.
- Politiche di gestione delle risorse umane (criteri per l'avanzamento di carriera chiari e trasparenti, adeguati sistemi di valutazione del potenziale e della performance, ...).

- Promozione di un sistema di comunicazione aziendale esplicito ed efficace nella indicazione a tutti degli obiettivi organizzativi di prevenzione e tutela.
- Diffusione di procedure che consentono l'identificazione chiara ed univoca delle attività, dei compiti e dei carichi di ogni lavoratore.

**Interventi a livello dell'interfaccia individuo-organizzazione.** Essi si propongono il miglioramento dell'*adattamento persona-lavoro* e delle *relazioni sul lavoro*.

- Aumento della partecipazione e condivisione degli obiettivi e delle strategie aziendali.
- Maggiore discrezionalità e potere di controllo/autonomia sul compito lavorativo.
- Incremento di attività di sostegno e supporto da parte della dirigenza ai singoli e ai gruppi di lavoro.
- Promozione del lavoro di squadra per l'individuazione dei problemi e la loro risoluzione.
- Implementazione di sistemi family-friendly per favorire la conciliazione lavoro/vita familiare.

**Interventi a livello individuale.** Essi si propongono di accrescere nel personale la *conoscenza sui temi dello stress, potenziare le risorse personali e sostenere il lavoratore*.

- Interventi di informazione/sensibilizzazione sulle cause e conseguenze dello stress.
- Interventi formativi volti ad accrescere le competenze tecniche del lavoratore e dunque a rafforzarlo professionalmente.
- Interventi formativi di potenziamento delle abilità di coping e delle risorse individuali per una migliore e più efficace gestione dello stress.
- Interventi formativi per accrescere le competenze relazionali in termini di gestione dei conflitti e delle emozioni, nonché di comunicazione.
- Interventi di assistenza e di counseling individuale mediante sportelli d'ascolto, interni o esterni rispetto all'organizzazione, e/o incontri individuali con il medico competente e/o altri specialisti.

La bontà degli interventi è comunque una funzione della bontà delle azioni di valutazione. E prima ancora di una *chiara e decisa politica organizzativa* impegnata a fondo in azioni positive dirette alla salvaguardia in ogni modo della salute degli operatori.

Quanto più la valutazione è accurata, tanto maggiori saranno le possibilità di individuare con precisione i fattori di rischio e di conseguenza le iniziative di prevenzione e correttive. Inoltre, e ciò va sottolineato, non è possibile una adeguata conoscenza delle condizioni di lavoro organizzative e individuali senza un preliminare coinvolgimento di tutte le parti in causa e segnatamente dei lavoratori. Vanno poste in essere, dunque, iniziative di informazione e comunicazione sia nelle fasi di avvio che in tutte quelle che caratterizzano il percorso di valutazione, prevenzione e riduzione del rischio stress lavoro-correlato nelle diverse situazioni di criticità.

Il rischio, in sintesi, va affrontato insieme da parte di tutti gli aventi causa, con azioni appropriate, in particolare a livello organizzativo, e con un costante monitoraggio da attivare sia in termini correnti che ogni qualvolta si verificano cambiamenti organizzativi o nei contenuti del lavoro di un qualche rilievo. Analogo impegno comune va posto nella valutazione delle misure preventive, correttive e migliorative adottate, nella continua ricerca di renderle sempre più adeguate ed efficaci.

## QUESTIONARIO DI AUTOVALUTAZIONE DELL'APPRENDIMENTO

1. Qual è la funzione principale dello stress?
  - Di fuga dagli stressors ambientali
  - Di adattamento alle sollecitazioni ambientali
  - Di regolazione delle emozioni negative
2. Il termine stressors indica ...
  - ... una persona resistente allo stress
  - ... gli effetti negativi dello stress
  - ... i fattori che possono causare stress
3. Quando lo stress può determinare effetti negativi per la nostra salute?
  - Quando si è sottoposti a stressors fisici per più di due mesi
  - Quando le strategie di coping adottate non riescono a ristabilire l'equilibrio fra noi e l'ambiente
  - Quando si è sottoposti a due diverse fonti di stress
4. L'eustress può favorire ...
  - ... conflitti interpersonali nei luoghi di lavoro
  - ... disturbi del sonno, respiratori e gastrointestinali
  - ... salute, benessere e soddisfazione nella vita lavorativa e personale
5. Il burnout è una forma specifica di strain negativo che si può verificare quando ...
  - ... il lavoratore prova contemporaneamente sentimenti di disaffezione per il proprio lavoro, esaurimento emotivo e inefficacia professionale
  - ... il lavoratore svolge per lungo tempo attività produttive molto intense
  - ... il lavoratore lavora più di cinquanta ore settimanali
6. Le cause dello stress lavoro-correlato riguardano ...
  - ... un'ampia tipologia di fattori riconducibili al contenuto e al contesto di lavoro
  - ... unicamente il carico di lavoro, il conflitto interpersonale e le limitate possibilità di avanzamento di carriera
  - ... fattori individuali e familiari

7. Quale delle seguenti tipologie di personalità è maggiormente esposta a strain negativo e, in particolare, a disturbi cardiovascolari?

- La personalità di “tipo A”
- La personalità “resiliente”
- La personalità di “tipo B”

8. Che cosa può determinare nella persona l’adozione della strategia di coping definita di “evitamento”?

- Un senso di inadeguatezza e di incapacità di fronteggiare i problemi
- Una sensazione di benessere psico-fisico a lungo termine
- L’aumento del senso di efficacia personale

9. Risorse personali quali ottimismo, resilienza e senso di efficacia, utili per contrastare gli effetti negativi dello stress ...

- ... possono essere potenziate e sviluppate solo durante l’adolescenza
- ... sono presenti fin dalla nascita e non possono essere modificate
- ... possono essere potenziate e sviluppate durante l’intero arco della vita

10. Gli obiettivi evidenziati dall’Accordo europeo del 2004, recepiti nel nostro Paese nel 2008, in relazione allo stress lavoro-correlato ...

- ... riguardano la sicurezza fisica dei lavoratori maggiormente esposti
- ... sono diretti a potenziare soprattutto la competitività organizzativa
- ... tendono a promuovere condizioni di salute e sicurezza sul lavoro per tutti i lavoratori

## Bibliografia essenziale

Accordo interconfederale sullo stress lavoro-correlato, Roma, 9 giugno 2008 (recepimento del Framework agreement on work-related stress, Bruxelles, 8 October 2004).

Bos, J.T., Donders, N.C.G.M., Van der Gulden, J.W.J., Bouwman-Brouwer, K.M., & Van der Gulden, J.W.J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 82, 1249-1259.

Comm, C.L., & Mathaisel, D.F.X. (2003). A case study of the implications of faculty workload and compensation for improving academic quality. *The International Journal of Educational Management*, 17, 200-210.

Compare, A., Manzoni, M., Molinari, E., & Moller, A. (a cura di) (2007). *Mente e cuore*. Springer: Milano.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cox, T., Griffith, A., & Rial González, E. (2002). *Ricerca sullo stress correlato al lavoro*. Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro-Ispesl: Bilbao-Roma.

De Carlo, N. A. (a cura di) (2004). *Teorie & strumenti per lo psicologo del lavoro* (Vol. 4). FrancoAngeli: Milano.

De Carlo N.A., & Nonnis, M. (2012) (a cura di). *Nuovi codici del lavoro. Contributi per la salute e il benessere nelle organizzazioni*. TPM Edizioni: Padova.

De Carlo, N. A., Falco, A., & Capozza, D. (2013) (a cura di). *Stress, benessere organizzativo e performance. Valutazione & Intervento per l'Azienda Positiva*. FrancoAngeli: Milano.

De Filippo, A. (2009). *Stress e Resilienza*. Vincere sul lavoro. Psiconline.

Denollet, J., Viviane, M., & Conraads, M. D. (2011). Type D personality and vulnerability to chronic disease. *Journal of Medicine*, 78(1), 13-19.

Dipartimento della Funzione Pubblica. Direttiva Ministeriale sul benessere organizzativo, 24 marzo 2004.

Donaldson-feilder, E., Yarker, J., Lewis, R. (2013). *Prevenire lo stress lavoro-correlato*. Edizione italiana a cura di Nicola A. De Carlo. FrancoAngeli: Milano.

Falco, A., Girardi, D., Kravina, L., Trifiletti, E., Bartolucci, G.B., Capozza, D., & De Carlo, N.A. (2013). The mediating role of psycho-physic strain in the relationship between workaholism, job performance, and sickness absence: a longitudinal study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 55(11).

Falco, A., Girardi, D., Marcuzzo, G., De Carlo, A., & Bartolucci, G.B. (2013). Work stress and negative affectivity: A multi-method study. *Occupational Medicine*, 63(5), 341-347.

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.

Girardi, D., Falco, A., Dal Corso, L., Kravina, L., & De Carlo, N. A. (2011). Interpersonal conflict and perceived work stress: The role of negative affectivity. *TPM Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 18, 257-273.

Inail (2011). Valutazione e gestione del rischio da stress lavoro-correlato. Manuale ad uso delle aziende in attuazione del D.Lgs. 81/08 e s.m.i.

Jobin, J., Wrosch, C., & Scheier, M. F. (2013). Associations between dispositional optimism and diurnal cortisol in a community sample: When stress is perceived as higher than normal. *Health Psychology*. Advance online publication. doi: 10.1037/a0032736.

Juster, R. P., McEwen, B. S., & Lupien, S. J. (2010). Allostatic load biomarkers of chronic stress and impact on health and cognition. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35(1), 2–16.

Kravina, L., Falco, A., De Carlo, N.A., Andreassen, C.S., & Pallesen, S. (2013). Workaholism and Work Engagement in the family: the relationship between parents and children as a risk factor. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication. doi: org/10.1080/1359432X.2013.832208.

Latif, D.A., & Grillo, J.A. (2001). Satisfaction of junior faculty with academic role functions. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 65, 137-143.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2000). *Burnout e organizzazione. Modificare i fattori strutturali della demotivazione al lavoro*. Trento: Erickson.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498-512.

Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Indicazioni della Commissione consultiva per la valutazione dello stress lavoro-correlato. Circolare del 18 novembre 2010.

Rosenman, R. H., Friedman, M., Straus, R., Wurm, M., Kositchek, R., Hahn, W., & Werthesen, N. T. (1964). A predictive study of coronary heart disease: Appendix. *Journal of the American Medical Association*, 189, 1-4.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2008). It takes two to tango: Workaholism is working excessively and working compulsively. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *The long work hours culture. Causes, consequences and choices* (pp. 203-226). Bingley, UK: Emerald.

Seligman, M. (2005). *Imparare l'ottimismo. Come cambiare la vita cambiando il pensiero*. Giunti: Milano.

Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138, 32-36.

Selye, H. (1974). *Stress without distress*. Philadelphia, PA: Lippincott.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*, 27-41.

Trabucchi, P. (2007). *Resisto dunque sono*. Corbaccio: Milano.

Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin, 96*(3), 465-490.