

Lo Strain: il Burnout

Un caso particolare di strain psicologico: il **Burnout**

- Burnout (Maslach, 1982), *prevalentemente* nelle *helping profession* (infermieri, assistenza anziani, insegnanti, vigili del fuoco, assistenti sociali, ecc.)
- Esteso successivamente a **tutte le professioni in cui si è a contatto con l'utenza**
- Dovuto a stress cronico
- Legato specificatamente alla dimensione «**rapporto con l'utenza**»

Lo Strain: il Burnout

Tre sintomi principali (Maslach, 1982):

- **Esaurimento:** fatica psicofisica e senso di essere svuotati
- **Cinismo:** atteggiamento di distacco verso l'attività lavorativa
- **Ridotta efficacia:** sensazione di non essere in grado di dare un contributo al lavoro

Lo Strain: il Burnout

Processo graduale in cui possiamo identificare tre fasi (Maslach, 1982):

- Situazione di **sovraccarico** (divario tra richieste e risorse disponibili) → **stress cronico** incrementato dal continuo contatto con la gente → **esaurimento emotivo**
- Reazione allo stress con **atteggiamenti distaccati** per non farsi coinvolgere ulteriormente → **spersonalizzazione**
- Emerge la sensazione di **ridotta realizzazione professionale**, con conseguente **abbassamento dell'autostima**

Lo Strain: il Burnout

ICD-11 (International Classification of Diseases, 2018)

*Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterized by three dimensions: 1) feelings of energy depletion or exhaustion; 2) increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job; and 3) reduced professional efficacy. Burn-out refers specifically to phenomena in the **occupational context** and should not be applied to describe experiences in other areas of life*

- E' un “*occupational phenomenon*”, non una patologia o condizione medica (WHO, 2019)
 - **Problema organizzativo!**

Lo Strain: il Burnout

Critiche recenti alla teoria di Maslach:

- La componente «Ridotta efficacia» è spesso molto debole
- «Cinismo» e «Ridotta efficacia lavorativa» non necessariamente componenti del burnout, ma fattori associati
 - Cinismo = strategia di coping per affrontare situazioni particolarmente stressanti
 - Ridotta efficacia = conseguenza del burnout
- L'unica componente «core» del burnout sarebbe quindi l'esaurimento
- Forte sovrapposizione tra burnout e depressione, sono veramente costrutti diversi?

Lo Strain: il Burnout

Come valutare il Burnout:

- **Maslach Burnout Inventory (MBI)**
 - 22 item (varie versioni con numero item diverso)
 - 3 sottoscale:
 - Esaurimento Emotivo;
 - Depersonalizzazione;
 - Realizzazione Personale.
- **Burnout Assessment Tool (BAT)**
 - 23 item
 - 4 sottoscale:
 - Esaurimento
 - Distanza mentale dal lavoro
 - Compromissione delle capacità emotive
 - Compromissione delle capacità cognitive

Lo Strain: il Burnout

- Maslach Burnout Inventory (MBI)**

Domande	Quanto spesso?
1. Mi sento coinvolta/o emotivamente nel mio lavoro	0 1 2 3 4 5 6
2. Alla fine di una giornata lavorativa mi sento un oggetto	0 1 2 3 4 5 6
3. Mi sento stanca/o sin dal mattino all'idea di dover affrontare un altro giorno di lavoro	0 1 2 3 4 5 6
4. Mi immedesimo facilmente nei sentimenti dei miei pazienti	0 1 2 3 4 5 6
5. Mi accorgo di trattare alcuni pazienti come degli oggetti	0 1 2 3 4 5 6
6. Lavorare con la gente tutto il giorno per me è un vero stress	0 1 2 3 4 5 6
7. Affronto molto bene i problemi dei miei pazienti	0 1 2 3 4 5 6
8. Mi sento consumata/o dal mio lavoro	0 1 2 3 4 5 6
9. Mi sento positivamente influenzato dal vissuto degli altri nel mio lavoro	0 1 2 3 4 5 6
10. Sono diventata/o più insensibile verso gli altri da quando faccio questo lavoro	0 1 2 3 4 5 6
11. Mi preoccupa che questo lavoro mi stia indurendo	0 1 2 3 4 5 6

12. Mi sento piena/o di energia	0 1 2 3 4 5 6
13. Mi sento molto frustrata/o dal mio lavoro	0 1 2 3 4 5 6
14. Non mi interessa quello che succede ai miei pazienti	0 1 2 3 4 5 6
15. Mi sembra di lavorare troppo	0 1 2 3 4 5 6
16. Lavorare a diretto contatto con la gente è molto stressante	0 1 2 3 4 5 6
17. Riesco facilmente a creare un'atmosfera rilassata con i miei pazienti	0 1 2 3 4 5 6
18. Mi sento esaurita/o dopo una giornata di lavoro a contatto con i pazienti	0 1 2 3 4 5 6
19. Ho avuto molte gratificazioni da questo lavoro	0 1 2 3 4 5 6
20. Mi sento sul ciglio del baratro	0 1 2 3 4 5 6
21. Nel mio lavoro affronto i problemi emotivi con molta calma	0 1 2 3 4 5 6
22. Mi sembra che i pazienti si sfoghino con me dei loro problemi	0 1 2 3 4 5 6

Età:.....Sesso: F/M.....MMG dal:.....

Legenda:

Mai = 0 Qualche volta l'anno = 1 Una volta al mese = 2 Qualche volta al mese = 3
Una volta la settimana = 4 Diverse volte la settimana = 5 Tutti i giorni = 6

Lo Strain: il Burnout

- **Maslach Burnout Inventory (MBI)**

Interpretazione:

(da consegnare separatamente)

Esaurimento emotivo : Domande 1,2,3,6,8,13,14,16,20

Totale inferiore a 17: basso

Totale tra 18 e 29: moderato

Totale superiore a 30: alto

Depersonalizzazione: Domande 5,10,11,15,22

Totale inferiore a 5: bassa

Totale tra 6 e 11: moderata

Superiore a 12: alta

Gratificazione personale: Domande 4,7,9,12,17,18,19,21

Totale superiore a 40 : bassa

Totale tra 34 e 39: moderata

Totale inferiore a 36

Grado di burn out	Alto	Moderato	Basso	Domande
Esaurimento emotivo	> 30	18-29	<17	1,2,3,6,8,13,14,16,20
Depersonalizzazione	>12	6-12	<5	5,10,11,15,22
Gratificazione personale	<36	34-39	>40	4,7,9,12,17,18,19,21

Esercitazione: Burnout o no?

A coppie · 8 minuti

- 1 È burnout? Se no, di che cosa si tratta?
- 2 Quali dimensioni di Maslach riconoscete (esaurimento, cinismo, ridotta efficacia)?
- 3 Qual è l'indizio che vi ha fatto decidere?

Le opzioni possibili

Stress acuto

Insoddisfazione lavorativa

Burnout

Quadro che va oltre il lavoro (es. depressione)

Burnout o no? I casi

1

Marta, infermiera di reparto (9 anni di servizio)

Da più di un anno il reparto lavora con turni scoperti. «Torno a casa svuotata: anche dopo le ferie, in due giorni sono di nuovo a pezzi.» Ha iniziato a chiamare i pazienti «il letto 12». «Tanto quello che faccio non cambia niente.» Nel weekend però va volentieri a correre e si gode i figli.

2

Luca, sviluppatore software

Tra 10 giorni esce il nuovo prodotto a cui lavora da mesi. Dorme poco, è irritabile, sente il cuore che batte forte prima delle riunioni. «È una bella sfida, siamo quasi al traguardo. Dopo il lancio mi prendo una settimana.» Si sente capace e coinvolto nel progetto.

Burnout o no? I casi

3

Giulia, impiegata amministrativa

Da tre anni svolge le stesse pratiche, sempre uguali. Lo stipendio le sembra basso e non vede possibilità di crescita. «Qui mi annoio, sto guardando altri annunci.» Ha energie, si sente competente, con i colleghi va d'accordo.

4

Paolo, insegnante

Da mesi è stanco e dorme male. Non solo a scuola: anche nel weekend niente gli dà più piacere. Ha smesso di suonare e di vedere gli amici. Si sente in colpa verso tutti e pensa che il futuro non gli riservi niente di buono.

Burnout o no? Discussione

Caso	Lettura più probabile	Indizi chiave
1 Marta	Burnout	Tutte e tre le dimensioni: esaurimento («svuotata»), cinismo («il letto 12»), ridotta efficacia («non cambia niente»). Cronico e legato al lavoro
2 Luca	Stress acuto	Attivazione fisiologica a breve termine, valutazione di sfida, efficacia e coinvolgimento intatti, fine prevista
3 Giulia	Insoddisfazione / sottocarico	Noia, scarse prospettive, intenzione di lasciare, ma nessun esaurimento
4 Paolo	Oltre il lavoro: possibile depressione	Anedonia, colpa e pessimismo estesi a tutta la vita. Serve una valutazione clinica

Criterio decisivo: il burnout è cronico e circoscritto al lavoro (ICD-11); quando i sintomi invadono tutta la vita, pensiamo ad altro.

Lo Strain

- **Strain fisico**
 - Emicrania
 - Disturbi gastrointestinali
 - Disturbi del sonno
 - Malattie cardiovascolari
 - Disturbi dermatologici
 - Allergie
 - Ecc.

Lo Strain

- **Strain comportamentale**
 - Uso di sostanze (alcol, tabacco, droghe, farmaci)
 - Disturbi della sfera sessuale
 - Disturbi dell'alimentazione
 - Comportamenti sociali devianti (aggressività o isolamento)
 - Assenteismo
 - Presentismo
 - Comportamenti controproduttivi per l'organizzazione
 - Sabotaggi
 - Furti
 - Violenza fisica e verbale
 - Inganni nella gestione dei tempi

Lo Strain

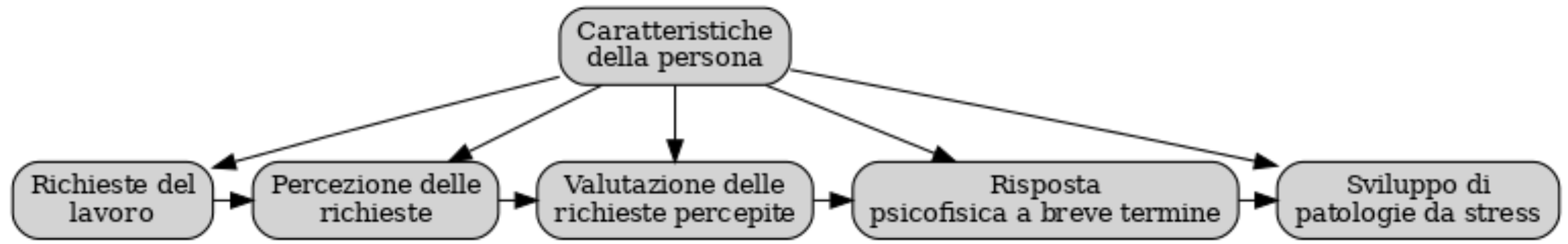
- **Strain comportamentale**
 - Comportamenti controproduttivi per l'organizzazione
 - Atti intenzionali compiuti dai lavoratori che causano deficit di produttività, disagio a persone o gruppi, danni materiali e di immagine all'organizzazione
 - La ricerca ha mostrato che c'è una relazione tra certe caratteristiche del lavoro e i comportamenti controproduttivi: es. ruolo ambiguo e indefinito, ingiustizia organizzativa, situazioni di conflittualità interpersonale
 - La variabile interveniente sembra essere l'innescare di stati affettivi negativi (rabbia, ansia, paura, ecc) in seguito all'esposizione a queste caratteristiche del lavoro

Lo Strain

- Comportamenti controproduttivi per l'organizzazione - **CWB-C** (Barbaranelli et al., 2013) estratto di alcuni items

	1 Mai	2	3	4	5 Ogni giorno
Ho sprecato di proposito materiali di lavoro di proprietà del mio datore di lavoro	☐	☐	☐	☐	☐
Ho sognato ad occhi aperti invece di lavorare	☐	☐	☐	☐	☐
Mi sono lamentato/a per cose insignificanti	☐	☐	☐	☐	☐
Ho detto a persone esterne alla mia organizzazione che lavoro in un posto orrendo	☐	☐	☐	☐	☐
Ho eseguito di proposito il lavoro in maniera non corretta	☐	☐	☐	☐	☐
Sono arrivato/a al lavoro in ritardo senza autorizzazione	☐	☐	☐	☐	☐
Non sono andato/a al lavoro comunicando di essere ammalato/a quando invece stavo bene	☐	☐	☐	☐	☐
Ho danneggiato di proposito un pezzo di un'apparecchiatura o di un'altra proprietà	☐	☐	☐	☐	☐

Lo Stress Lavoro-Correlato



- La ricerca nella psicologia del lavoro ha evidenziato che alcune caratteristiche del lavoro sono stressanti per la maggior parte delle persone
- In questi casi la **variabilità individuale** (caratteristiche delle persone) si esprime in termini di **entità di strain** → per alcuni sarà maggiore, per altri minore, ma comunque significativo
- I **fattori primari** nello spiegare la reazione da **stress lavoro-correlato** vanno **ricercati nell'ambiente** di lavoro piuttosto che nelle caratteristiche della persone

I rischi psicosociali

alcune caratteristiche del lavoro sono stressanti per la maggior parte delle persone

è su di queste caratteristiche che deve concentrarsi la prevenzione
dello stress

FATTORI DI RISCHIO

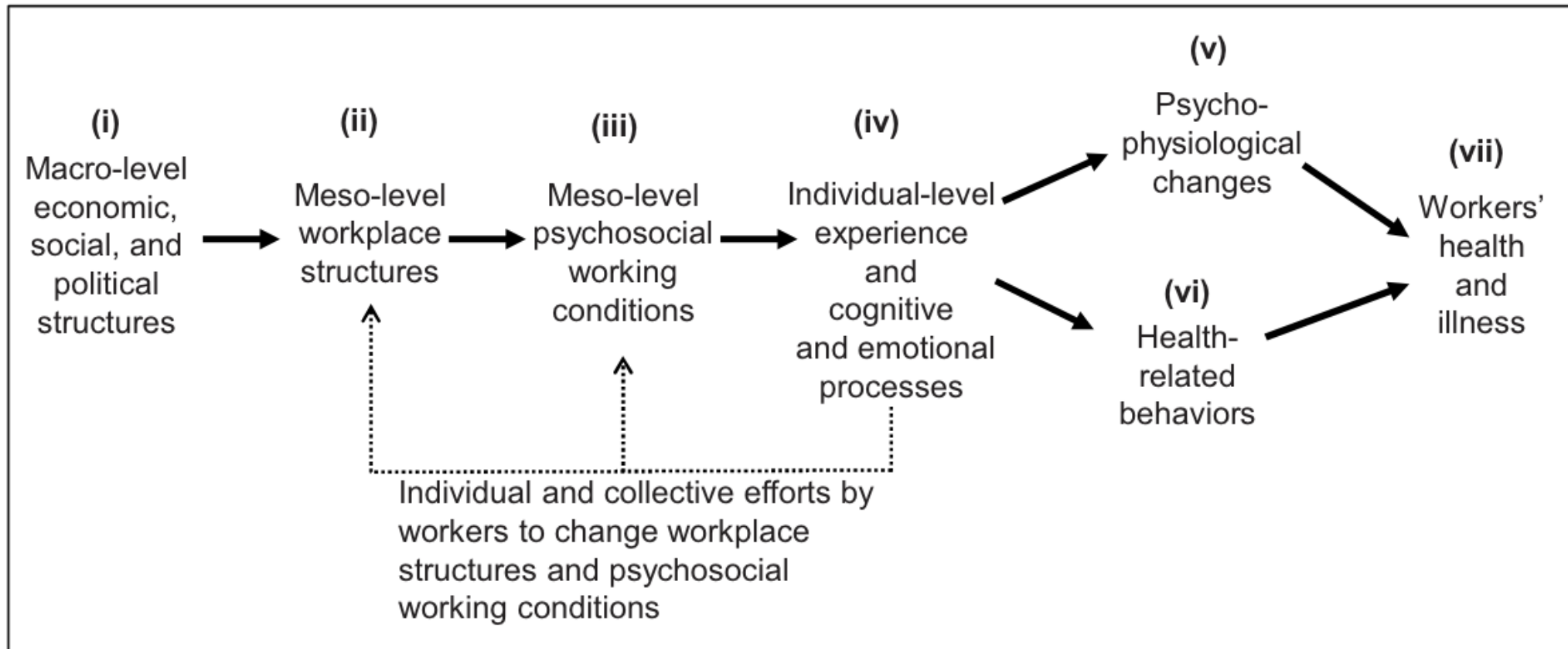


RISCHI TRADIZIONALI

RISCHI PSICOSOCIALI

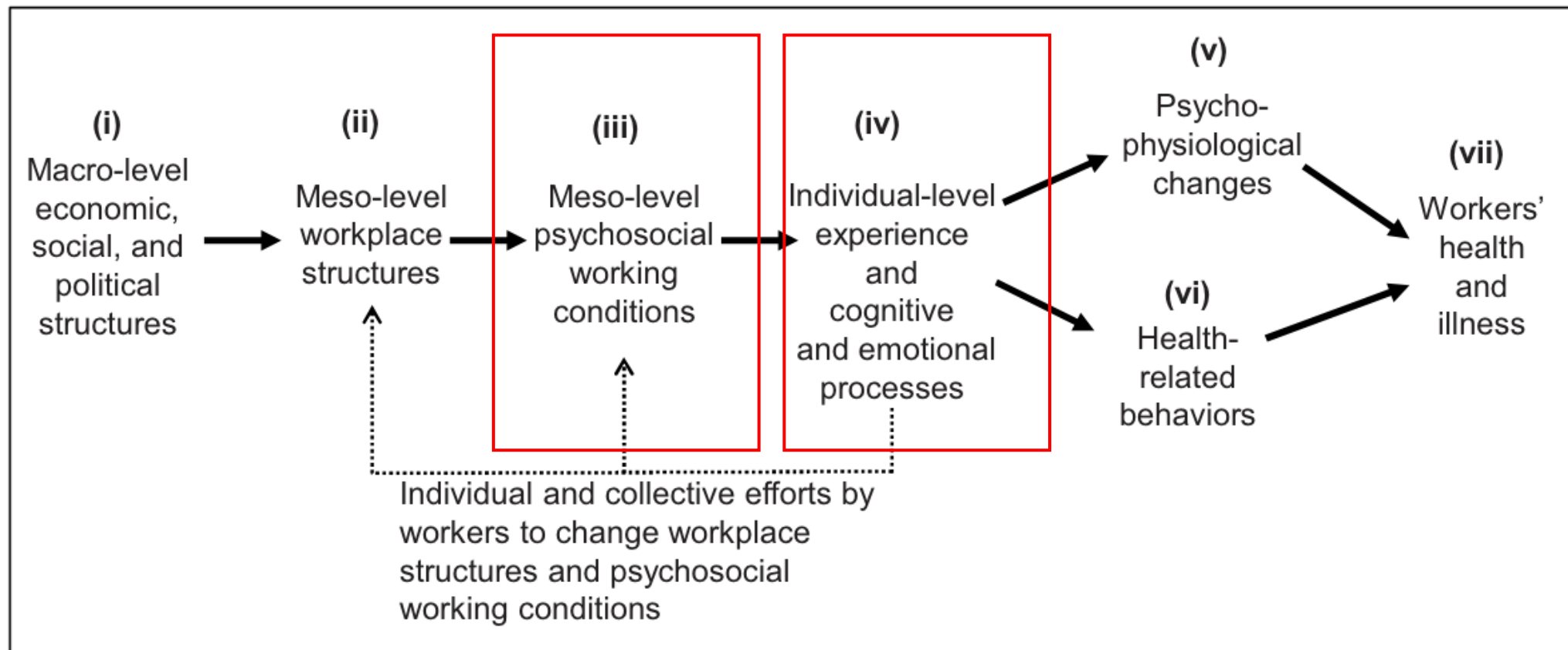
I rischi psicosociali

Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 1–6. <https://www.jstor.org/stable/26567054>



I rischi psicosociali

Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 1–6. <https://www.jstor.org/stable/26567054>



I rischi psicosociali

Due aspetti definitori dei rischi psicosociali:

- **Trasversalità**
 - I rischi tradizionali di solito si concentrano su settori specifici, la gran parte dei rischi psicosociali invece possono trovarsi in tutti i settori occupazionali
- **Effetto** dei rischi sulla salute prevalentemente **indiretto**
 - mediato dallo stress

I rischi psicosociali

Natura e caratteristiche del lavoro

- Carico di lavoro
- Contenuti del lavoro/domande
- Orario di lavoro
- Controllo del lavoro

Contesto organizzativo e sociale

- Ruolo
- Cultura dell'organizzazione
- Sviluppo di carriera
- Relazioni interpersonali
- Giustizia organizzativa

Rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro

CARICO DI LAVORO

- Riguarda le richieste che il lavoro pone alla persona
- Richieste quantitative: quantità di cose da fare e tempo a disposizione
- Richieste qualitative: complessità del Lavoro rispetto alle capacità possedute

Conseguenze avverse in caso di:

SOVRACCARICO DI LAVORO

SOTTOCARICO DI LAVORO

LO STRESS

Rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro

CONTENUTI DEL LAVORO

- Domande

DI TIPO COGNITIVO

DI TIPO EMOTIVO

DI TIPO FISICO

Rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro

CONTENUTI DEL LAVORO

DI TIPO EMOTIVO

- Soprattutto nel settore dei Servizi
- Richiesta di modulare le proprie emozioni → dissonanza emotiva (non corrispondenza tra stati emotive esperiti e mostrati)
- Può portare a stress, esaurimento emotivo e insoddisfazione

Rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro

CONTENUTI DEL LAVORO

DI TIPO COGNITIVO

- Elaborazione di informazioni
- Se domanda bassa in questo caso → monotonia, noia → rischio turnover e stress

Rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro

CONTENUTI DEL LAVORO

DI TIPO FISICO

- Sostanziano il corrispondente tipo di rischio
- primariamente dirette all'apparato muscolo-scheletrico

LO STRESS

Rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro

ORARIO DI LAVORO

- aspetti più indagati per le conseguenze sulla salute

Lavoro a turni

Orario di lavoro
prolungato (> 48h)

Rigidità di orario

Imprevedibilità (es lavoro a
chiamata)

Rischi relativi alla natura e alle caratteristiche del lavoro

CONTROLLO SUL LAVORO

- Grado in cui il lavoratore ha la possibilità di prendere decisioni riguardo al proprio lavoro (es quando lavorare, come lavorare, dove lavorare, su quali compiti concentrarsi)
- Elevato controllo fattore protettivo per: bassa soddisfazione, turnover intention, stati affettivi negativi e disturbi psicosomatici

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RUOLO

- Si riferisce alle aspettative comportamentali che gli altri attori organizzativi trasmettono al lavoratore
- Due possibili disfunzioni:

CONFLITTO DI RUOLO

AMBIGUITÀ DI RUOLO

LO STRESS

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RUOLO

CONFLITTO DI RUOLO

Devi essere più rapido

Ma devi essere anche più
accurato!



Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RUOLO

CONFLITTO DI RUOLO

Devi portarmi quel
rapporto entro stasera



Ti ricordi che dovevi
aiutarmi con quel
progetto oggi pomeriggio?

LO STRESS

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RUOLO

CONFLITTO DI RUOLO

Sovraccarico del ruolo



Troppe aspettative di
comportamento
trasmesse al lavoratore

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RUOLO

AMBIGUITÀ DI RUOLO

- Le informazioni trasmesse al lavoratore sui comportamenti attesi sono inadeguate (es confuse o troppo generiche)
- Non si conoscono i parametri in base ai quali verrà giudicata la propria performance.
- Incertezza sulle possibili conseguenze di certi comportamenti attesi

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RUOLO

AMBIGUITÀ DI RUOLO

- Esempi:

In un call center

Il lavoratore riceve istruzioni generiche: “Devi garantire la soddisfazione del cliente”.

Ma non viene chiarito *come* farlo: deve rispettare rigidamente lo script? Può concedere sconti? Può deviare dalla procedura?

→ Risultato: non sa quali comportamenti siano corretti, teme di sbagliare.

In un ufficio amministrativo

Il dipendente riceve il compito di “gestire la comunicazione con i fornitori”.

Non è chiaro se debba solo inoltrare email, negoziare prezzi, o decidere tempi di consegna.

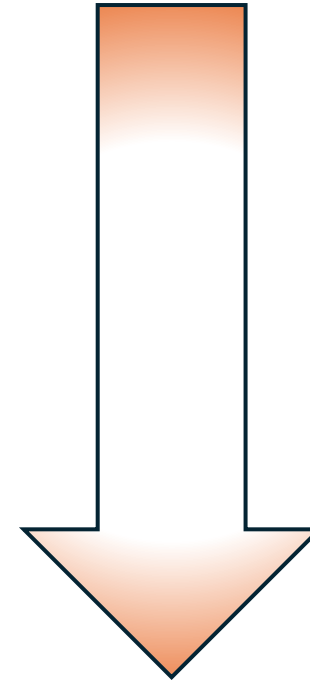
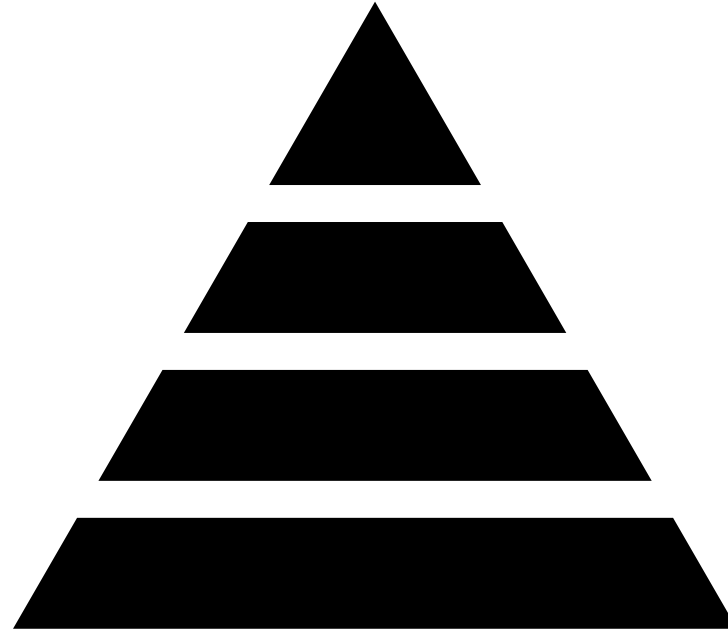
→ L’incertezza genera stress perché non sa fino a dove può spingersi senza rischiare conseguenze.

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RUOLO

- Anche la posizione gerarchica ricoperta nell'organizzazione costituisce un fattore di stress

Marmot (2004; 2017)



- patologie stress-correlate

+ patologie stress-correlate

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

CULTURA ORGANIZZATIVA

- = Insieme condiviso di assunti come simboli, valori, ideologie, comportamenti, cose giuste da fare nell'organizzazione
- determina la comunicazione (formale/informale), il modo in cui il lavoro viene svolto, valori di riferimento (cosa è più importante qua?), strategie di management (es livello di pressione a cui vengono sottoposti i lavoratori)...
- Questi aspetti possono impattare sullo stress

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

CULTURA ORGANIZZATIVA

Esempio di cultura organizzativa che impatta sullo stress

Scenario: Azienda di consulenza

La cultura organizzativa valorizza l'iper-disponibilità: chi resta in ufficio fino a tardi o risponde alle mail anche di notte viene considerato più motivato e “dedito al lavoro”.

Chi rispetta l'orario, invece, viene percepito come poco coinvolto o addirittura “svogliato”.

→ Impatto sullo stress:

I lavoratori si sentono costretti a essere sempre reperibili, con difficoltà a conciliare vita privata e lavoro.

Si sviluppano stress cronico, burnout e sensi di colpa nel prendersi pause.

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

SVILUPPO DI CARRIERA

OPPORTUNITÀ DI PROMOZIONE

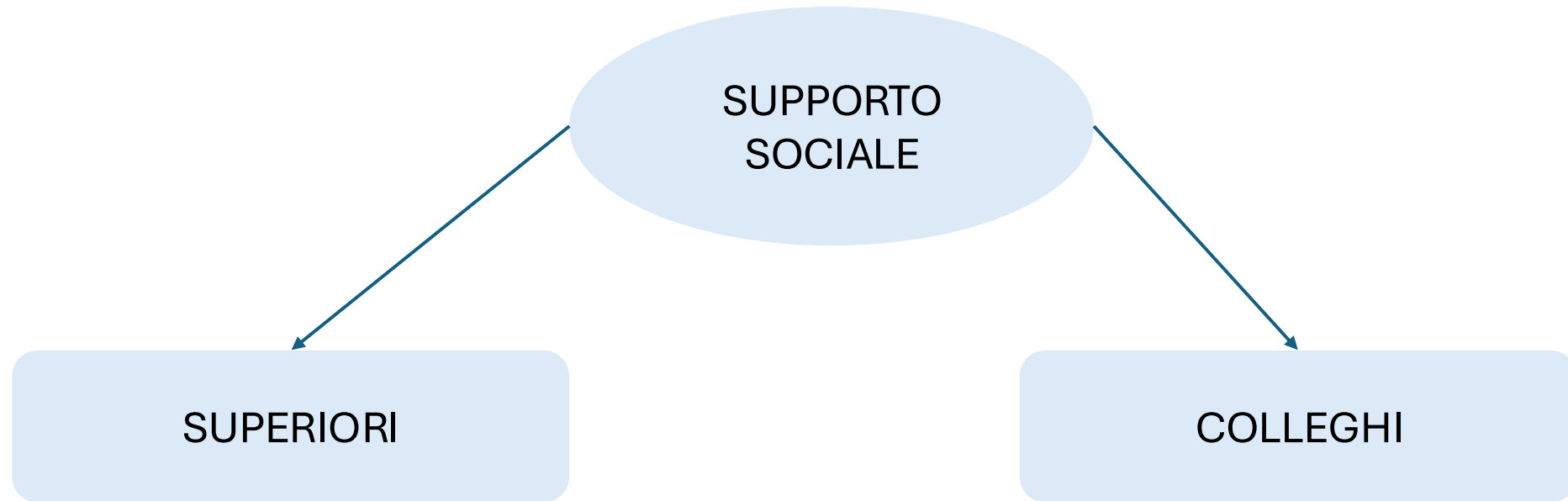
- Posizioni organizzative di status maggiore
- Opportunità di apprendimento e di sviluppo personale

INSICUREZZA LAVORATIVA

- Rischio più elevato di depressione
- Rischio più elevato di assenze prolungate

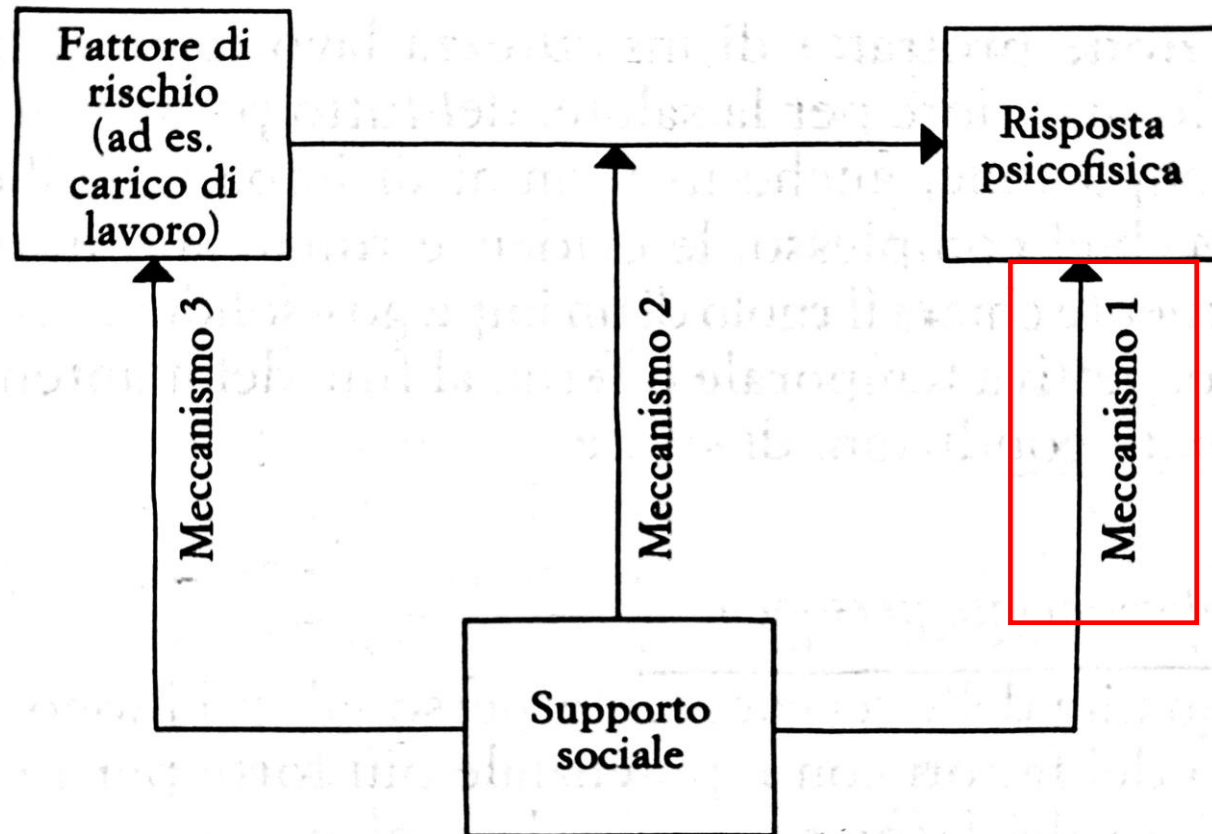
Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RELAZIONI INTERPERSONALI



Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RELAZIONI INTERPERSONALI

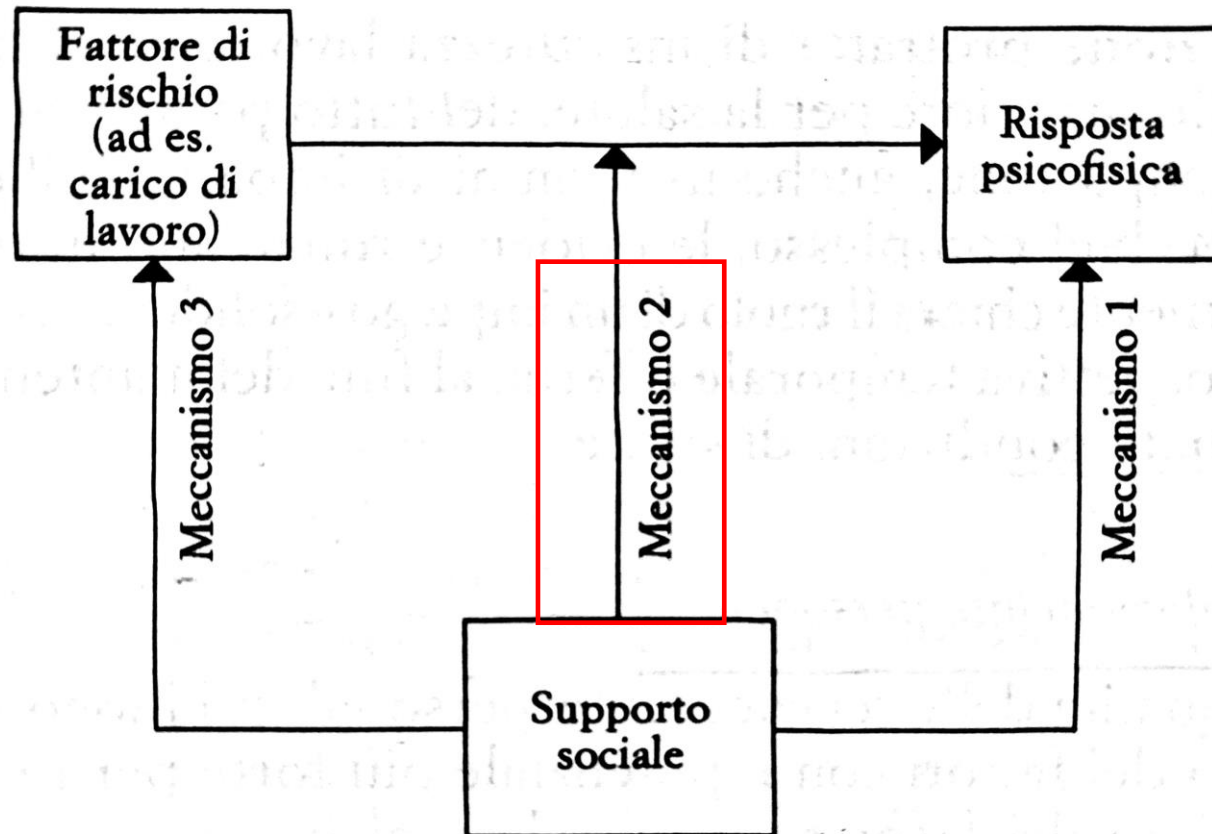


Meccanismo 1:

la mancanza di support sociale
favorisce l'insorgere dello stress

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RELAZIONI INTERPERSONALI

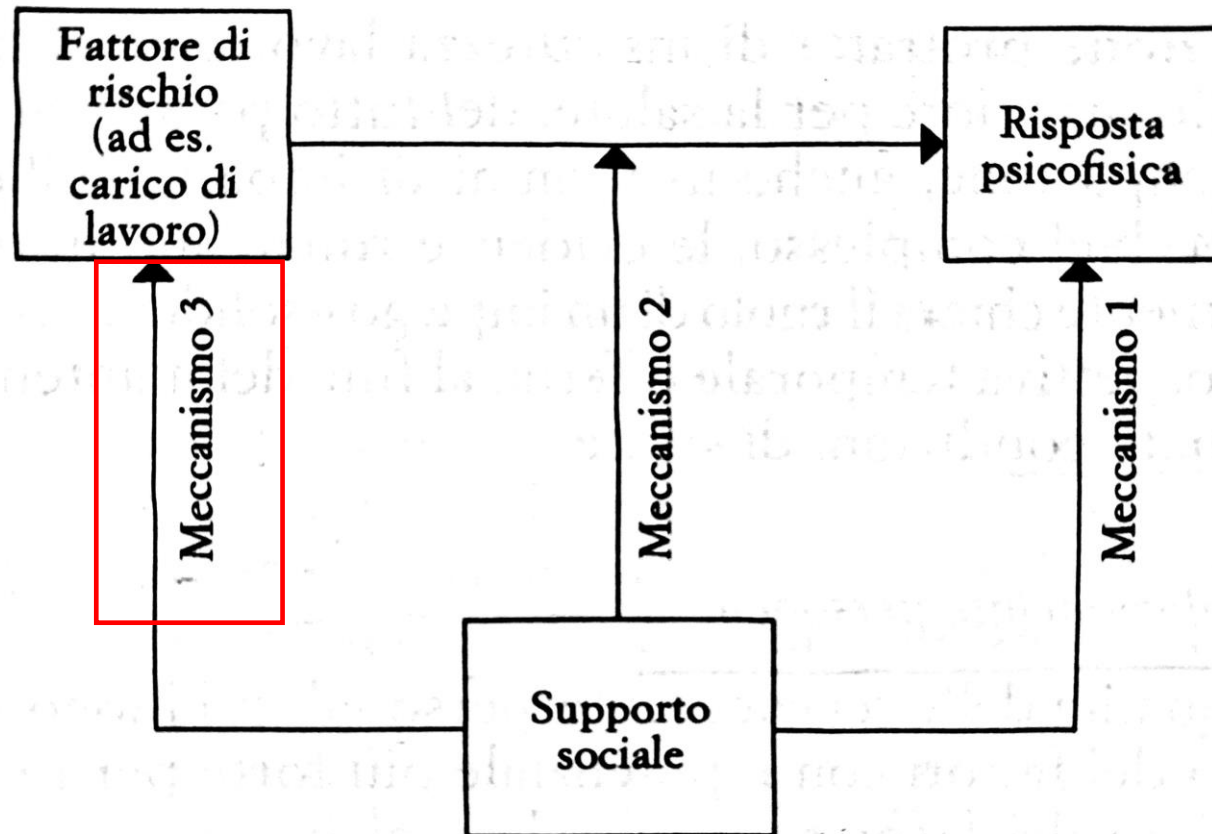


Meccanismo 2:

Il supporto sociale può moderare l'effetto dei fattori di rischio sulla salute

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RELAZIONI INTERPERSONALI



Meccanismo 3:

La percezione di una situazione di rischio può essere «attenuata» quando ci sono elevati livelli di supporto sociale

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RELAZIONI INTERPERSONALI: IL MOBBING

Una serie di **comportamenti ostili** condotti nei confronti di un lavoratore dal superiore o dai colleghi **reiterati frequentemente** (settimanalmente o quotidianamente) **per un periodo relativamente lungo di tempo** (es mesi)



Conseguenze: reazioni severe da stress, disturbi d'ansia, depressione, aumentato rischio di malattie cardiovascolari, dimissioni, comportamenti di tipo suicidario

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RELAZIONI INTERPERSONALI:

IL MOBBING

Validazione italiana dello Short Negative Acts Questionnaire (S-NAQ) (Balducci et. al, 2010)

Le sono state nascoste informazioni che influenzano la sua prestazione lavorativa

Sono state diffuse chiacchiere e dicerie nei suoi riguardi

È stato ignorato, escluso o emarginato

Sono state fatte osservazioni offensive sulla sua persona (ad es. sulle sue abitudini), sui suoi atteggiamenti o sulla sua vita privata

Le hanno fatto notare ripetutamente i suoi errori

Le sono stati fatti scherzi spiacevoli da persone con le quali non va d'accordo

Fonte: *Negative Acts Questionnaire-revised* [Einarsen, Hoel e Notelaers 2009].

la risposta viene data
su una scala a 5 punti
da 1 = Mai a 5 =
Quotidianamente.

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RELAZIONI INTERPERSONALI:

IL MOBBING

Diritti del lavoratore vittima di mobbing:

- Art. 2087 c.c.: il quale consente di imputare direttamente, e in tutti i casi, la responsabilità del danno da mobbing al datore di lavoro, tenuto a garantire l'integrità psicofisica dei propri dipendenti
- Decreto legislativo n.81/2008: il quale impone ai datori di lavoro di adottare misure preventive per prevenire il mobbing e di intervenire tempestivamente in caso di emergenza
- Legge n. 300/1970 (Statuto dei Lavoratori): sancisce il diritto dei lavoratori a lavorare in un ambiente rispettoso della loro integrità psicofisica e vieta qualsiasi forma di discriminazione e molestia, compreso il mobbing.
- Codice delle pari opportunità tra uomo e donna: i cui articoli sono specificatamente dedicati al contrasto delle discriminazioni nei luoghi di lavoro;

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

RELAZIONI INTERPERSONALI:

IL MOBBING

Diritti del lavoratore vittima di mobbing:

- I danni psicofisici causati dal mobbing vengono considerati come danni che devono essere indennizzati dall'INAIL, al pari di tutte le malattie professionali (Cass. n. 8948/2020)

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

Riguarda in generale la **percezione** del lavoratore **di essere trattato in maniera equa sul posto di lavoro**

GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA

GIUSTIZIA PROCEDURALE

GIUSTIZIA INTERAZIONALE

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

GIUSTIZIA DISTRIBUTIVA

- Retribuzione
- Benefit
- Responsabilità assegnate
- Carico e orario di lavoro
- Possibilità di crescita e promozione

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

GIUSTIZIA PROCEDURALE

- Equità delle decisioni prese
- Trasparenza nei metodi e nelle procedure di tali decisioni
- Possibilità dei lavoratori di dire la propria

Rischi relativi al contesto organizzativo e sociale

GIUSTIZIA ORGANIZZATIVA

GIUSTIZIA INTERAZIONALE

- Riguarda la comunicazione delle decisioni al lavoratore che ne è influenzato
- Vengono comunicate con onestà, trasparenza e completezza? C'è rispetto nella comunicazione?

Fattori di rischio psicosociale: esercizio

- **Contesto**

GlobalService è un'azienda di servizi con circa 80 dipendenti. Negli ultimi anni ha ampliato molto il numero di clienti, ma non ha aumentato il personale.

- **Situazioni descritte**

- I dipendenti ricevono spesso istruzioni poco chiare sui compiti (a volte troppo generiche, a volte contraddittorie).
- La direzione spinge molto sui risultati e richiede straordinari frequenti, lodando chi è sempre disponibile anche di sera e nel weekend.
- I dipendenti hanno scarso potere decisionale: devono attenersi rigidamente alle direttive, anche se poco sensate.
- I rapporti tra colleghi sono peggiorati: alcuni competono tra loro per ottenere riconoscimenti, altri si lamentano di favoritismi.
- Molti lavoratori hanno difficoltà a conciliare lavoro e vita privata, e alcuni hanno iniziato a mostrare sintomi di stress (insonnia, irritabilità).
- I premi vengono assegnati senza criteri noti e comunicati con una mail (giustizia procedurale e interazionale).

Natura e caratteristiche del lavoro

- Carico di lavoro
- Contenuti del lavoro/domande
- Orario di lavoro
- Controllo del lavoro

Contesto organizzativo e sociale

- Ruolo
- Cultura dell'organizzazione
- Sviluppo di carriera
- Relazioni interpersonali
- Giustizia organizzativa