

A photograph of an office scene with silhouettes of people working. One person is standing and leaning over a desk, while another is sitting at a desk with their head resting on their hand. The scene is dimly lit, with light coming from a window in the background.

KNOWLEDGE GUIDE

Promuovere il benessere, prevenire lo stress

Autore

Alessandro Reati

Practice Business Leader
Cegos Italia

Psicologo, coach, contract professor

Sommario

Introduzione.....	2
Definizione di stress.....	2
Cosa causa stress	3
Le responsabilità manageriali	4
Prevenire lo stress	4
Come prevenire lo stress.....	5
La gestione dei casi individuali.....	6
Stress legato ad aspetti privati	6
Work-related stress	6
Supporto per i manager	8
La gestione delle relazioni nella fase di assenza	8
Il ritorno al lavoro.....	9
Allegato 1: stress management flow chart.....	9
Allegato 2: stress check list	10
Allegato 3: wellbeing self check list	10
L'Autore.....	11
Alessandro Reati.....	11

Promuovere il benessere, prevenire lo stress

Linee guida per manager

Introduzione

Secondo l'Accordo Europeo sullo stress lavoro-correlato del 2004, lo stress è:

"una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro".

Lo stress lavoro-correlato pertanto può interessare potenzialmente ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore, in quanto causato da aspetti diversi strettamente connessi con l'organizzazione e l'ambiente di lavoro.

In Italia, il vigente quadro normativo costituito dal d.lgs. 81/2008 e s.m.i., obbliga i datori di lavoro a valutare e **gestire il rischio stress lavoro-correlato al pari di tutti gli altri rischi**, in recepimento dei contenuti dell'Accordo Europeo. A tal proposito, nel novembre del 2010 la Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro ha elaborato le indicazioni necessarie alla valutazione del rischio stress lavoro-correlato, individuando un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione dell'obbligo.

L'azienda è impegnata a predisporre un ambiente lavorativo sicuro e gradevole. Riconosce che una condizione di benessere e salute è fondamentale per raggiungere elevati livelli di performance, abbinati ad una adeguata soddisfazione personale e un buon equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

Queste linee guida sono state redatte allo scopo di aiutarvi come manager a gestire al meglio il proprio e l'altrui rischio di stress. È infatti importante che ogni manager sia in grado di monitorare il proprio grado di esposizione allo stress e di gestire in maniera attenta l'esposizione dei propri collaboratori.

Definizione di stress

Lo stress viene prodotto ogni volta che un individuo compie uno **sforzo per adattarsi all'ambiente o ai cambiamenti** e si manifesta con **sintomi fisici o psichici**.

- L'**eustress** (dal prefisso greco "eu" che significa "bene" o "giusto") è lo **stress positivo**, di livelli gestibili e durata ragionevole, accompagnato da emozioni positive come il piacere, la soddisfazione e l'eccitazione.

- Il **distress** (dal prefisso greco "dys" che significa "cattivo") è uno **stress negativo** che proviene da una situazione di stimolo insufficiente o eccessivo e che dura per troppo tempo. Produce prima sensazioni spiacevoli, quindi danno fisico e stanchezza che possono sfociare in malattie.

Lo stress lavoro-correlato è definibile come “la reazione avversa che le persone hanno quando sono sottoposte ad una pressione che risulta eccessiva per le loro caratteristiche”.

Si tratta di una condizione che riguarda l’equilibrio dinamico tra le richieste ambientali e le abilità individuali di gestirle. Sino ad un certo livello la pressione è uno stimolo, che porta anche effetti motivazionali. Oltre si genera frustrazione, sfinimento e peggioramento delle prestazioni.

Lo stress può produrre effetti diversi sulle persone. La modalità in cui le persone gestiscono lo stress dipende dalla loro **personalità** e dalle **competenze** acquisite nell’arco delle esperienze scolastiche e professionali.

Lo stress nel luogo di lavoro può essere amplificato anche da fenomeni esterni quali problemi familiari, difficoltà relazioni, problemi economici. Si tratta di fattori che devono essere considerati nella comprensione dei comportamenti nei luoghi di lavoro.

Cosa causa stress

Ecco qui di seguito una serie di potenziali **cause di stress** per i vostri collaboratori:

- Sotto utilizzo delle competenze
- Competenze inadeguate alla posizione assegnata
- Carico di lavoro eccessivo, scadenze irrealistiche
- Carico di lavoro troppo basso, scarsi stimoli
- Attività eccessivamente ripetitive
- Ritmi troppi intensi, scarsità di pause
- Esposizione costante a pressioni e attese molto elevate
- Richieste contraddittorie, obiettivi, incompatibili, cambi di programma troppo rapidi e non motivati
- Posizioni a basso autocontrollo monitorate con estrema frequenza
- Basso supporto interpersonale, comunicazioni fredde e distanzianti
- Ambiguità di ruolo, soprattutto se abbinata ad aspettative aziendali non chiare
- Alto livello di incertezza, derivante non da fattori extra organizzativi ma da ambivalenze manageriali
- Bullismo, bossing, mobbing, minacce e harassment
- Insicurezza contrattuale
- Difficoltà economiche
- Trasformazioni nella relazione tempo lavorativo / tempo privato
- Lutti e disagi famigliari

Le responsabilità manageriali

Tutti i ruoli che gestiscono a vario titolo dei collaboratori sono chiamati a minimizzare il rischio dello sviluppo dello stress lavoro-correlato. In particolare i manager (di qualsiasi livello) sono tenuti a:

- Comprendere e analizzare le potenziali fonti di stress.
- Monitorare stabilmente sintomi di stress a livello sia di singolo lavoratore, sia di gruppo di lavoro.
- Gestire e minimizzare le fonti di stress inopportune.
- Garantire ai collaboratori dei supporti, indirizzandoli verso eventuali aiuti specialistici quando necessario.
- Rivedere e migliorare costantemente l'ambiente e l'organizzazione del lavoro; in particolare i carichi di lavoro devono essere assegnati nel rispetto delle responsabilità di ruolo e delle caratteristiche della persona che lo interpreta.
- Intraprendere azioni immediate in caso di improvvisa emersione di sintomi di stress.

Gestire bene l'altrui stress richiede di essere sempre consapevoli del proprio grado di **esposizione personale**. Voi per primi dovete comprendere come evitare eccessi di stress.

La Funzione Risorse Umane potrebbe supportarvi (direttamente o tramite consulenti specializzati) tramite:

- Colloqui di supporto
- Attività formative
- Affiancamento in attività di problem solving legate ad aspetti di gestione dei collaboratori e/o del fenomeno stress
- Indicazioni operative
- Misure e rilevazioni, individuali e/o di gruppo
- Monitorare oggettivamente tassi di assenza e implicazioni legate ad assenze prolungate

Prevenire lo stress

I manager hanno la responsabilità di monitorare l'ambiente lavorativo per identificare la presenza di stressors, agire rimuovendoli e/o contenendoli, minimizzando i disagi eventualmente emersi. L'azienda qui vi sta indicando alcune possibili azioni. In questo documento trovate alcune griglie utilizzabili per riflettere meglio su di voi e sui vostri collaboratori. In senso lato, **un corretto uso degli strumenti di gestione dei collaboratori** (in particolare il sistema di valutazione) è fondamentale per promuovere corrette relazioni aziendali, processi efficaci, buon clima e quindi prevenire situazioni stressogene.

Come prevenire lo stress

Dovreste monitorare i segnali di stress ogni giorno, osservando i comportamenti operativi e le forme di comunicazione dei vostri collaboratori. Di seguito una lista di segni che potrebbero portarvi a supporre che il vostro gruppo di lavoro stia soffrendo una eccessiva esposizione allo stress:

- **Comportamenti:**
 - Riduzione di impegno e coinvolgimento
 - Variazioni orarie improvvise (allungamento o riduzione degli orari, lavoro in fasce orarie inusuali)
 - Perdite di tempo e/o gestione dispersiva
 - Cambi di umore con improvvise emersioni emotive (a.e. irritabilità, tristezza)
 - Mancanza di concentrazione, defocalizzazione
 - Cambio di abitudini, in particolare verso forme di consumo atipico di cibo, bevande, alcolici, tabacco
 - Tensioni, provocazioni, conflitti interpersonali
 - Riduzioni o allontanamento dalle relazioni sociali
 - Malattie
- **Work performance:**
 - Riduzione di produttività
 - Stanchezza o energia incostante
 - Riduzione delle capacità di giudizio, aumento delle indecisioni, superficialità
 - Perdita di controllo su attività pianificate
 - Perdita e/o dimenticanza di scadenze ed impegni

Inoltre, se disponibili, potreste chiedere all'Ufficio Risorse Umane e studiare gli indici che descrivono questi fenomeni:

- **Aumento di:**
 - Malattie e assenze
 - Conflitti e malessere nel gruppo
 - Lamentele e sfoghi da parte dei collaboratori
 - Errori
 - Incidenti
 - Lamentele da parte dei clienti (interni ed esterni) e dai fornitori
 - Tasso di turnover
 - Dimissioni

La gestione dei casi individuali

Se ritenete che uno dei vostri collaboratori stia mostrando sintomi di eccesso di stress dovete intervenire quanto prima. **Si tratta di verificare la situazione ed offrire supporto adeguato.** Dovrete impegnarvi per comprendere il grado di consapevolezza della persona e quanto le cause siano legate al lavoro o a fenomeni extra-lavorativi. Approcciate la persona in maniera rispettosa, in un ambiente aziendale riservato, e preparatevi ad eventuali situazioni di disagio emotivo. Partite dai fatti (ossia da evidenze comportamentali condivise), evitate qualsiasi giudizio o ipotesi sulle cause. Non richiedete alla persona di esporvi questioni extra-lavorative; nel caso in cui emergano, valutate quale grado di approfondimento è adeguato al contesto.

Stress legato ad aspetti privati

Se uno dei vostri collaboratori vi informa che sta soffrendo a causa di fattori esterni al lavoro, vi invitiamo a:

- non esplorare autonomamente la situazione
- proporre al collaboratore di rivolgersi all'Ufficio Risorse Umane

Potranno essere eventualmente valutate, nel rispetto delle norme vigenti e delle volontà dei diversi attori aziendali, azioni transitorie o stabili di supporto (a.e. fruizione di momenti di riposo o revisioni dei carichi orari).

Se il collaboratore minimizza ma nel tempo osservate la permanenza di indicatori di disagio o di riduzione di produttività, contattate (tenendo traccia di evidenza e tempistiche) l'Ufficio Risorse Umane.

Work-related stress

Se l'origine dello stress è l'ambiente lavorativo, **dovete comprenderne con precisione le cause.** Queste potrebbero essere raggruppate in 6 aree:

- a) **Richieste ambientali - Livello e tipologie delle richieste (carico di lavoro, tipologia incarico, ecc.)**

Problemi che possono generare stress: troppo da fare, troppo poco tempo. Competenze basse in riferimento alle responsabilità assegnate. Lavori ripetitivi o usuranti. Mancanza di risorse. Clima di costante emergenza. Segnalazioni di impotenza manageriale.

Cosa potreste fare: verificate **le procedure e le attività.** Rivalutate il modo in cui il lavoro viene generato. Valutate la coerenza tra ruoli e processi produttivi, verificate la **coerenza tra persone e posizioni.** Lavorate per **priorità**, riducendo i compiti inutili o ridondanti. **Date senso al lavoro**, considerando le aspettative e le storie professionali dei vostri collaboratori. Se osservate che le azioni per il miglioramento dell'ambiente sono esterne al vostro perimetro di responsabilità, date immediata segnalazione al vostro diretto responsabile. Se ci sono elementi di debolezza individuale, verificate con il vostro responsabile se pensate di poter agire autonomamente o se ritenete utile il supporto dell'Ufficio Risorse Umane.

b) **Controllo** – come le persone vengono monitorate in riferimento alle responsabilità assegnate.

Problemi che possono produrre stress:

- Eccesso di controllo abbinato a scarsa autonomia professionale
- Attenzione eccessiva ai KPI del processo produttivo abbinata a disattenzione verso le persone che lo agiscono.
- Richieste troppo frequenti di dati descrittivi che richiedono tempo per essere generati

Cosa potreste fare: aumentare il grado di **autonomia** dei collaboratori, coinvolgerli maggiormente in momenti di analisi e problem solving, valorizzarli per competenze ed esperienze.

c) **Relazioni** – si tratta di prevenire situazioni in cui il grado di conflitto superi l'accettabilità (conflitto di contenuto) e diventi una forma di relazione.

Problemi che possono produrre stress:

- Questioni di umore individuale che impattano sulle relazioni
- Dinamiche affettive interpersonali
- Dinamiche di gruppo
- Fenomeni di bullismo e mobbing

Cosa potete fare: monitorare, essere d'esempio, favorire lo **sviluppo delle competenze relazionali ed emotive**. Una corretta **gestione delle riunioni** è fondamentale per far crescere la capacità di interazione tra i collaboratori. Agite immediatamente nel caso in cui osserviate dei comportamenti eccessivamente aggressivi o manipolativi: potrebbero essere l'innescò di fenomeni di rapido peggioramento relazionale.

d) **Cambiamenti** – ogni azienda cambia costantemente il proprio assetto organizzativo; è necessario considerarne l'impatto sulle persone

Problemi che possono produrre stress:

- Incertezze sulle prospettive aziendali
- Timore per il posto di lavoro
- Percorsi di carriera confusi e insicuri

Cosa potete fare: ogni azienda, in base al mercato di riferimento, può essere o meno in condizioni di chiarire gli eventuali percorsi di carriera. Si tratta di essere coerenti e trasparenti. Promettete solo ciò che può essere garantito, siate chiari in merito a situazioni possibili ma non certe. In caso di riorganizzazioni aziendali è auspicabile **definire un progetto specifico**, in grado di comunicare quando e cosa dovrà cambiare. Non è detto che aumenti il grado di apprezzamento circa il cambiamento ma potrà ridurre il livello di preoccupazione.

- e) **Ruolo** – tutto ciò che le persone comprendono essere richieste formali e informali che riguardano la loro posizione all'interno dell'organizzazione.

Problemi che possono produrre stress:

- Richieste conflittuali
- Confusione sul chi deve fare cosa

Cosa potete fare: chiarite sempre il ruolo dei vostri collaboratori, verificandone **la coerenza con gli aspetti formali** (contratto, job, ecc.). Fate attenzione a dare chiaramente anche **deleghe e compiti transitori**. Parlate con loro, mostrando reale attenzione alla loro condizione e al loro impegno.

- f) **Supporto** – include tutte le forme di aiuto e riconoscimento fornite da pari, responsabili e colleghi in senso lato.

Problemi che possono produrre stress:

- la mancanza di support manageriale
- il rifiuto da parte dei colleghi
- la superficialità nella lettura delle situazioni di relazione

Cosa potete fare: Ricordatevi che la gestione dei collaboratori è tra le vostre responsabilità. Dovete **mantenere relazioni regolari e rispettose**, incoraggiando il feedback.

Supporto per i manager

La posizione manageriale si trova esposta ad alte responsabilità. L'ufficio Risorse Umane è disponibile a supportare momenti di riflessione e progettazione.

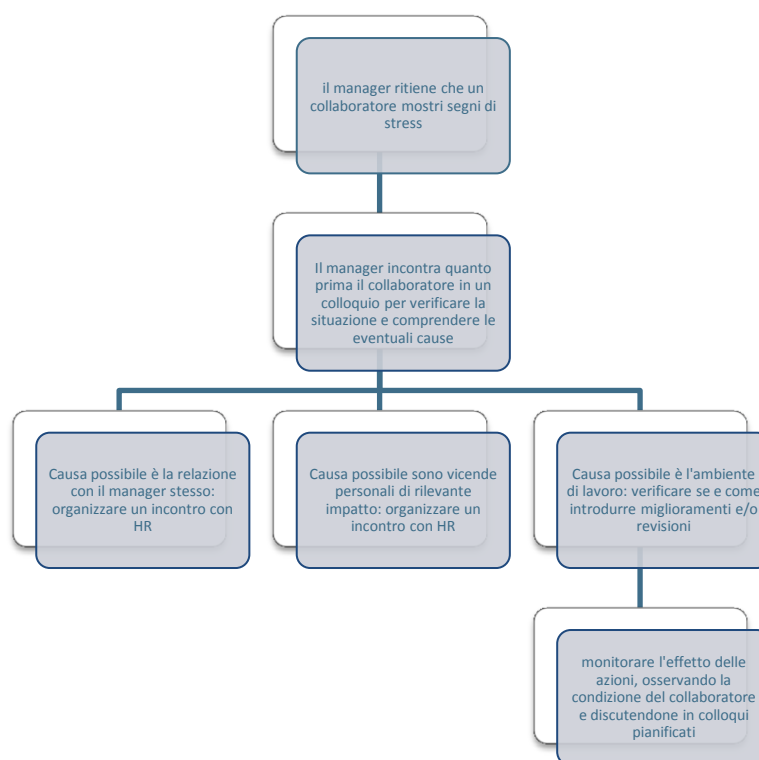
La gestione delle relazioni nella fase di assenza

Se un vostro collaboratore si assenterà per motivi legati allo stress siete invitati, nel rispetto delle norme e dei desideri della persona, a mantenere una relazione. Si tratta di una funzione delicata: l'interruzione totale, così come anche un eccesso di contatti, potrebbero peggiorare la relazione tra lavoratore e azienda. Decidete un approccio parlandone esplicitamente con l'Ufficio Risorse Umane.

Il ritorno al lavoro

Il rientro del vostro collaboratore è un **momento cruciale** e deve essere gestito come una **priorità d'agenda**. Deve essere organizzato un incontro, con caratteristiche di cordialità ma anche di formalità e tranquillità. Tempo e spazi adeguati permetteranno a voi e al vostro collaboratore di discutere della situazione e delle modalità di ripresa del lavoro insieme. Una gestione trascurata o, peggio, una non gestione di questa fase può far peggiorare la relazione capo-collaboratore. Se volete potete chiedere supporto all'Ufficio Risorse Umane. Non dimenticatevi di convenire nel colloquio un ciclo di brevi incontri successivi.

Allegato 1: stress management flow chart



Allegato 2: stress check list

Si tratta di uno schema logico utile per raccogliere le vostre impressioni circa la condizione vostra o dei vostri collaboratori.

Cause di stress	Situazione	È un problema? Dettagliato	Cosa si potrebbe fare?
Richieste ambientali			
Controllo			
Supporto manageriale			
Supporto tra pari			
Relazioni			
Ruolo			
Cambiamenti			
Altro			

Allegato 3: wellbeing self check list

Si tratta di uno strumento utile per rappresentare la vostra autopercezione di benessere.

WEMWBS Istruzioni - Sotto sono riportate alcune affermazioni che riguardano sentimenti e pensieri. Per ogni affermazione mettete una crocetta nella casella che meglio descrive l'esperienza nelle ultime due settimane.

	Mai 1	Raramente 2	Talvolta 3	Spesso 4	Sempre 5
1. Mi sono sentito ottimista riguardo il futuro					
2. Mi sono sentito utile					
3. Mi sono sentito rilassato					
4. Mi sono sentito interessato ad altre persone					
5. Ho avuto energia da vendere					
6. Ho affrontato bene i problemi					
7. Ho pensato in modo chiaro					
8. Mi sono sentito bene con me stesso					
9. Mi sono sentito vicino ad altre persone					
10. Mi sono sentito sicuro di me					
11. Sono stato in grado di prendere delle decisioni					
12. Mi sono sentito amato					
13. Sono stato interessato a nuove cose					
14. Mi sono sentito di buon umore					

Provate a calcolare il valore complessivo delle vostre risposte: **valori inferiori al 32** indicano una potenziale situazione di disagio.

L'Autore

Alessandro Reati



Psicologo del lavoro e consulente direzionale certificato CMC-ICMCI, da oltre 25 anni si occupa di **consulenza, formazione e coaching**, guidando programmi di cambiamento e sviluppo organizzativo presso aziende nazionali e multinazionali, associazioni e istituzioni.

Il focus dei suoi interventi è sulla valorizzazione delle risorse umane e della community professionale. Privilegia metodi di intervento partecipativi e basati sul coinvolgimento attivo.

A lungo professore a contratto presso diverse università, è autore di numerosi articoli pubblicati su riviste scientifico-professionali e blog divulgativi e coautore di una decina di volumi. Leggi gli articoli di HR, management e sviluppo personale di Alessandro Reati sui nostri blog:

- [Blog di Management](#)
- [Blog di Sviluppo Personale](#)
- [Blog di HR](#)



BEYOND KNOWLEDGE*

Follow us

