

Emma Donaldson-Feilder, Joanna Yarker, Rachel Lewis

# **PREVENIRE lo stress lavoro-correlato**

**COME DIVENTARE MANAGER POSITIVI**

Edizione italiana  
a cura di Nicola Alberto De Carlo

**FrancoAngeli**

## **Am** - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**Emma Donaldson-Feilder, Joanna Yarker, Rachel Lewis**

# **PREVENIRE lo stress lavoro-correlato**

**COME DIVENTARE MANAGER POSITIVI**

Edizione italiana  
a cura di Nicola Alberto De Carlo

**FrancoAngeli**

Coordinamento editoriale:  
Cises – IF Informazione & Fiducia

Patrocinio:  
Psiop – Istituto di psicoterapia, intervento sul disagio in ambito organizzativo e valorizzazione della persona (G.U. n. 263 dell'11 novembre 2005)

Cura di: Nicola Alberto De Carlo

Contributi di: Paula Benevene, Laura Dal Corso, Alessandro De Carlo, Alessandra Falco, Filomena D'Amelio, Lucia Massari

*Grafica della copertina: Elena Pellegrini*

Or. Ed. *Preventing Stress in Organizations. How to Develop Positive Managers*

Copyright © 2011 by John Wiley & Sons Ltd

All rights reserved

Authorised translation from the English language edition published by John Wiley & Sons Limited. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with FrancoAngeli s.r.l. and is not the responsibility of the John Wiley & Sons Limited. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyright holder, John Wiley & Sons Limited

Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

# Indice

<b>Prefazione, di Nicola Alberto De Carlo</b>	<b>pag.</b>	<b>15</b>
Perché questo libro	»	15
Quadro di riferimento	»	15
Diverse culture	»	16
Problemi, casistiche, strumenti d'azione	»	16
Ringraziamenti	»	17
<b>1. Introduzione</b>	»	<b>19</b>
1. Che cos'è lo stress?	»	20
2. Che cosa lo stress non è: preconcetti diffusi	»	21
3. Cause comuni di stress	»	22
4. Lo stress lavoro-correlato e il manager di linea	»	23
4.1. Il manager di linea come responsabile delle cause di stress	»	23
4.1.1. <i>Comportamento focalizzato sul compito e sulle relazioni</i>	»	23
4.1.2. <i>Comportamento di leadership transazionale e trasformativa</i>	»	24
4.1.3. <i>Scambio leader-collaboratore</i>	»	24
4.2. L'influenza dei manager di linea sull'impatto dell'ambiente di lavoro (richieste, controllo, ecc.) sul loro personale	»	25
4.3. Identificare, monitorare e lavorare per ridurre lo stress lavoro-correlato attraverso le valutazioni del rischio	»	26
4.4. Sostenere la progettazione e l'implementazione di soluzioni per la gestione dello stress	»	27
Sintesi	»	28
Bibliografia	»	28

<b>2. Perché è importante gestire lo stress: le ragioni organizzative e legali</b>	pag.	30
1. Le ragioni organizzative	»	30
2. I costi dello stress lavoro-correlato	»	31
2.1. I costi per l'individuo	»	32
2.1.1. <i>Che cosa si deve fare?</i>	»	33
2.2. I costi per l'organizzazione	»	33
2.2.1. <i>Assenze</i>	»	33
2.2.2. <i>Presenteismo</i>	»	34
2.2.3. <i>Turnover</i>	»	35
2.2.4. <i>Incidenti e infortuni</i>	»	36
2.3. I costi nascosti	»	37
2.4. I costi distanti	»	38
3. Calcolare i costi dello stress nelle organizzazioni	»	38
3.1. I costi delle assenze per stress	»	39
3.2. Il costo del presenteismo dovuto allo stress	»	39
3.3. Il costo del turnover da stress	»	39
3.4. Il costo degli incidenti e degli infortuni dovuti allo stress	»	40
3.5. Calcolare i costi per l'organizzazione	»	41
3.6. Che cosa bisogna fare per monitorare i costi?	»	42
4. Elementi giuridici	»	42
4.1. La legislazione	»	43
4.1.1. <i>Health and Safety at Work Act, 1974</i>	»	43
4.1.2. <i>Disability Discrimination Act, 1995</i>	»	44
4.1.3. <i>Management of Health and Safety at Work Regulations, 1999</i>	»	44
5. Le cause per stress lavoro-correlato	»	44
5.1. Domande di risarcimento per lesioni personali o negligenza presso i tribunali ordinari	»	46
5.2. Contenziosi relativi al licenziamento presso i tribunali del lavoro	»	46
5.3. Contenziosi per discriminazioni da disabilità presso i tribunali del lavoro	»	47
5.4. Contenziosi per mobbing o molestie presso i tribunali del lavoro	»	47
6. Che cosa bisogna fare per rispettare la legge?	»	47
Sintesi	»	48
Bibliografia	»	49

<b>3. Come gestire lo stress lavoro-correlato</b>	pag.	50
1. Prevenzione	»	51
2. Formazione e sviluppo	»	54
2.1. Formazione sulle competenze tecniche	»	55
2.2. Formazione sulla gestione dello stress	»	55
3. Supporto	»	57
4. Interventi a livello organizzativo, manageriale, di team e individuale	»	57
4.1. Il livello organizzativo	»	58
4.2. Il livello manageriale	»	58
4.3. Il livello di team	»	59
4.4. Il livello individuale	»	60
5. Che cosa deve fare un'organizzazione?	»	60
5.1. Le politiche per lo stress	»	60
5.2. Prevenzione dello stress	»	61
5.3. Formazione e sviluppo per i dipendenti	»	61
5.4. Formazione e sviluppo per i manager	»	61
5.5. Servizi di supporto	»	62
5.6. Ritorno al lavoro e riabilitazione	»	62
6. Dove entra in gioco il manager di linea?	»	62
Sintesi	»	64
Bibliografia	»	64
<b>4. Lo sviluppo di un sistema per promuovere il Comportamento Manageriale Positivo</b>	»	65
1. Le ragioni: la necessità di un approccio alla gestione dello stress basato sul Comportamento Manageriale Positivo	»	65
1.1. I manager di linea hanno un impatto significativo sul modo in cui i dipendenti sperimentano lo stress lavoro-correlato	»	66
1.2. I manager di linea ricevono limitata formazione e orientamento riguardo alla gestione dello stress	»	67
1.3. C'è poca ricerca sugli interventi dei manager di linea per migliorare il benessere dei dipendenti o ridurre gli effetti dello stress	»	68
1.4. I manager di linea temono che la gestione dello stress sia un ulteriore obbligo in una serie di compiti manageriali in continua espansione	»	69

2. Perché abbiamo scelto un approccio basato sulle competenze	pag.	69
3. La ricerca alla base del quadro di riferimento del Comportamento Manageriale Positivo	»	71
3.1. Fase 1: identificare i comportamenti dei manager e costruire un quadro di riferimento di competenze per prevenire e ridurre lo stress sul lavoro	»	72
3.1.1. <i>Metodo</i>	»	72
3.1.2. <i>Risultati</i>	»	72
3.1.3. <i>Implicazioni chiave</i>	»	73
3.2. Fase 2: perfezionare il quadro di riferimento riguardo al comportamento responsabile e allo sviluppo di uno strumento di misurazione/questionario	»	73
3.2.1. <i>Metodo</i>	»	73
3.2.2. <i>Risultati</i>	»	74
3.2.3. <i>Implicazioni chiave</i>	»	74
3.3. Fase 3: creazione e valutazione dell'apprendimento e sviluppo di interventi per aiutare i manager a dimostrare il Comportamento Manageriale Positivo	»	75
3.3.1. <i>Metodo</i>	»	75
3.3.2. <i>Risultati</i>	»	76
3.3.3. <i>Implicazioni chiave</i>	»	76
4. Il quadro di riferimento del Comportamento Manageriale Positivo	»	76
5. Prove a sostegno del Comportamento Manageriale Positivo	»	77
5.1. Cambiamento del comportamento dei manager	»	80
5.1.1. <i>Manager che inizialmente mostravano bassi livelli di Comportamento Manageriale Positivo</i>	»	80
5.1.2. <i>Manager che inizialmente mostravano medi livelli di Comportamento Manageriale Positivo</i>	»	81
5.1.3. <i>Manager che inizialmente mostravano alti livelli di Comportamento Manageriale Positivo</i>	»	81

5.2. Prospettive dei manager riguardo all'approccio del Comportamento Manageriale Positivo	pag.	82
5.3. Prospettive comuni riguardo all'approccio del Comportamento Manageriale Positivo	»	83
6. Risorse utili	»	84
Bibliografia	»	84
<b>5. Rispettoso e responsabile: gestire le emozioni e avere integrità (competenza gestionale 1)</b>	»	86
1. Integrità	»	87
1.1. Che cosa significa gestire con integrità?	»	87
1.2. La prospettiva accademica sulla gestione con integrità	»	89
1.3. I risultati della nostra ricerca	»	90
1.4. Le difficoltà di gestire con integrità	»	91
1.4.1. <i>Che cosa ne pensate?</i>	»	92
2. Gestione delle emozioni	»	95
2.1. L'importanza della coerenza	»	95
2.2. Quando si verificano degli scoppi d'ira	»	97
2.3. Il comportamento positivo non riguarda solo l'assenza del comportamento negativo	»	98
2.4. Che cosa rende più difficile gestire le emozioni?	»	100
3. Approccio rispettoso	»	101
3.1. La gestione rispettosa nella letteratura accademica	»	102
3.2. I risultati della nostra ricerca	»	102
3.3. Il bisogno di un bilanciamento lavoro-vita	»	104
3.4. Esempi di approccio non rispettoso	»	105
Sintesi	»	106
Bibliografia	»	108
<b>6. Gestire e comunicare il lavoro esistente e quello futuro (competenza gestionale 2)</b>	»	109
1. Gestione proattiva del lavoro	»	109
1.1. I risultati della nostra ricerca	»	110
1.2. Perché la mancanza di proattività e di pianificazione può causare stress lavoro-correlato al dipendente?	»	111
1.3. Che cosa comporta la pianificazione?	»	112

1.4. Quali sono gli elementi essenziali che i dirigenti devono imparare per poter pianificare?	pag.	114
1.5. Perché non si fa sempre la pianificazione?	»	115
1.6. Che cos'altro include la gestione proattiva?	»	117
1.7. Quali sono le vostre opinioni?	»	118
2. Problem solving	»	122
2.1. I risultati della nostra ricerca	»	122
2.2. Un problema condiviso è un problema dimezzato?	»	123
2.3. Che cosa i dirigenti non devono fare quando si trovano di fronte ai problemi dei dipendenti	»	125
3. Partecipazione/empowerment	»	127
3.1. I risultati della nostra ricerca	»	127
3.2. Empowerment e partecipazione nella letteratura sulla leadership	»	128
3.3. Gestione partecipativa	»	129
3.4. Come promuovere una cultura della partecipazione	»	130
3.5. Le “regole” per le riunioni del team	»	131
3.6. Gestione basata sull'empowerment	»	135
3.7. Quando i dirigenti non manifestano il comportamento “potenziato”	»	136
3.8. Che cosa comporta il dare troppa autonomia	»	138
3.9. Aumento e sviluppo dell'empowerment	»	139
3.9.1. Fase 1: identificare i bisogni e i desideri di sviluppo	»	139
3.9.2. Fase 2: fornire opportunità di sviluppo	»	140
3.9.3. Fase 3: consentire/facilitare/incoraggiare l'utilizzo di nuove capacità e conoscenze acquisite	»	141
Sintesi	»	142
Bibliografia	»	142
<b>7. Gestione del singolo all'interno del team (competenza gestionale 3)</b>	»	144
1. Accessibile personalmente	»	145
1.1. Accessibile personalmente nella letteratura accademica	»	146
1.2. I risultati della nostra ricerca	»	147
1.3. Come essere accessibili personalmente	»	147
1.4. Gestire l'accessibilità nell'era moderna	»	149

1.5. Porre limiti all'accessibilità	pag.	151
2. Socievole	»	153
2.1. La socievolezza nella letteratura sulla gestione	»	154
2.2. I risultati della nostra ricerca	»	155
2.3. Essere un dirigente socievole	»	155
2.4. I vantaggi dell'approccio socievole	»	156
2.5. Che cosa succede se il dirigente non è un "tipo socievole"?	»	157
3. Coinvolgimento empatico	»	159
3.1. L'empatia nella letteratura gestionale e sulla leadership	»	160
3.2. I risultati della nostra ricerca	»	161
3.3. Cercare di comprendere e di conoscere i membri del team	»	161
3.4. Riconoscere la differenza	»	163
3.5. L'effetto del "simile a me"	»	164
Sintesi	»	166
Bibliografia	»	167
<b>8. Comprensione/gestione delle situazioni difficili (competenza gestionale 4)</b>	»	168
1. Gestire il conflitto	»	169
1.1. Il conflitto nella letteratura accademica	»	170
1.2. I risultati della nostra ricerca	»	171
1.3. Affrontare rapidamente il conflitto all'interno del team	»	172
1.4. Affrontare i conflitti direttamente	»	173
1.5. Come gestire i membri del team in conflitto	»	175
2. Usare le risorse organizzative	»	178
2.1. Uso delle risorse organizzative nella letteratura	»	179
2.2. I risultati della nostra ricerca	»	179
2.3. Chiedere consiglio agli altri dirigenti	»	179
2.4. Come potresti incoraggiare i dirigenti a rivolgersi ai loro colleghi per chiedere consiglio o aiuto?	»	180
2.5. Cercare supporto in altre risorse organizzative	»	181
2.6. Sapere da chi andare	»	184
3. Assumersi la responsabilità nel risolvere i conflitti	»	185

3.1. I risultati della nostra ricerca	pag.	186
3.2. Affrontare i conflitti, il bullismo e le molestie	»	186
3.3. Dopo la “soluzione”	»	188
Sintesi	»	189
Bibliografia	»	190
<b>9. Superare gli ostacoli che impediscono i comportamenti positivi dei dirigenti</b>	»	191
1. Ostacoli a livello personale	»	192
1.1. Il primo passo: aiutare i dirigenti a riconoscere i problemi personali	»	193
1.2. Il passo successivo: trovare le soluzioni	»	193
<i>1.2.1. Case study: aiutare un dirigente a superare gli ostacoli a livello personale attraverso il coaching</i>	»	194
2. Ostacoli a livello di lavoro individuale o di funzione	»	196
2.1. Il primo passo: consapevolezza e monitoraggio dei problemi	»	197
2.2. Il passo successivo: aiutare i dirigenti a sentirsi sicuri nel cambiare le situazioni	»	198
2.3. Altre soluzioni	»	201
3. Ostacoli a livello di team e di relazione	»	202
3.1. Il primo passo: identificare e capire il problema	»	203
3.2. Il passo successivo: agire	»	203
4. Gestire i problemi causati dal comportamento di chi è a un livello superiore	»	204
4.1. Il primo passo: chiarezza sul problema	»	204
4.2. Il passo successivo: cercare sostegno per implementare le soluzioni	»	204
5. Ostacoli a livello organizzativo e di contesto più ampio	»	207
5.1. Processi e problematiche IT che conducono al Comportamento Manageriale Positivo	»	207
5.2. L’informazione riservata	»	208
5.3. Ostacoli più ampi	»	208
Bibliografia	»	209

<b>10. Sostenere i manager nel cambiamento del loro comportamento</b>	pag. 211
1. Il cambiamento del comportamento è possibile	» 211
2. Teorie del cambiamento comportamentale	» 213
3. Applicazione degli interventi di cambiamento comportamentale	» 215
3.1. Ottenere la partecipazione dei manager negli interventi di sviluppo	» 215
3.1.1. <i>Dimostrazione</i>	» 215
3.1.2. <i>Ostacoli alla partecipazione</i>	» 216
3.1.3. <i>Superare le barriere alla partecipazione</i>	» 217
3.2. Fattori organizzativi di successo	» 219
3.2.1. <i>Supportare e modellare il ruolo del senior manager</i>	» 220
3.2.2. <i>Integrazione con altre iniziative</i>	» 222
3.3. Importanza del feedback dal basso	» 222
3.4. Supporto crescente per il cambiamento comportamentale	» 225
Bibliografia	» 228
<b>11. La gestione dello stress è una buona gestione?</b>	» 229
1. Confronto tra Comportamento Manageriale Positivo e competenze generali di gestione/leadership	» 231
2. Implicazioni pratiche	» 231
3. Come fare la propria mappatura	» 234
4. Come identificare gli elementi mancanti del Comportamento Manageriale Positivo	» 241
5. Come integrare gli elementi mancanti del Comportamento Manageriale Positivo	» 242
5.1. Sistemi di valutazione	» 242
5.2. Programmi di sviluppo di gestione e leadership	» 243
5.3. Processi di valutazione e selezione	» 244
6. Valutazione delle capacità manageriali delle persone	» 245
Bibliografia	» 248
<b>12. La strada da seguire</b>	» 249
1. Dove siamo?	» 249

2. Per partire – Capire il Comportamento		
Manageriale Positivo e come potrebbe essere utile	pag.	251
2.1. In quale modo il Comportamento		
Manageriale Positivo può essere utile?	»	251
2.2. Quali obiettivi si vogliono raggiungere?	»	252
3. Decidere come utilizzare il Comportamento		
Manageriale Positivo	»	253
3.1. Che cosa esiste già nell'organizzazione?	»	253
3.2. In quale modo il Comportamento		
Manageriale Positivo può essere confrontato		
con i quadri di riferimento esistenti?	»	254
3.3. Di che cosa hanno bisogno gli specialisti e i		
team per essere coinvolti?	»	257
4. Ottenere partecipazione	»	258
4.1. Chi sono le persone chiave?	»	258
4.2. Quali messaggi si possono usare per ottenere		
partecipazione?	»	259
4.3. Come si può far passare il messaggio		
in modo ottimale?	»	260
5. Applicare il Comportamento Manageriale Positivo	»	260
5.1. Politiche e pratiche	»	261
5.2. Diagnosi/feedback	»	263
5.3. Apprendimento e interventi	»	265
6. Impatto sostenibile	»	267
6.1. Valutare i risultati	»	267
6.2. Cercare i contatti – Partecipazione		
dei dipendenti, performance...	»	269
6.3. Sostenere le attività nel tempo – Che		
cos'altro si deve fare?	»	269
Bibliografia	»	270

---

# Prefazione

di Nicola Alberto De Carlo

## Perché questo libro

Pensare e agire “positivo” non è solo l’argomento principale di questo manuale, incentrato su ciò che permette di prevenire lo stress lavoro-correlato e di correggere le eventuali situazioni di criticità. Pensare e agire “positivo” è un dovere di tutti e, nel contempo, una grande opportunità.

Qualcuno ha detto, a ragione, che la felicità è in buona parte una questione di volontà.

Dunque, saper vivere l’ambiente di lavoro con ottimismo, fiducia per colleghi e collaboratori, consapevolezza dei propri doveri e delle possibilità di *azioni positive* sia proprie che altrui, costituisce, nel nostro mestiere di vivere, un vero e proprio dovere verso sé e verso gli altri. E “funziona”, anzi è determinante, sul piano dei risultati, della qualità dei prodotti e dei servizi, delle performance, del profitto.

Emma Donaldson-Feilder, Joanna Yarker e Rachel Lewis raccontano esperienze realizzate in numerosi anni di ricerca applicata – condotta in varie organizzazioni pubbliche e private, di diverse dimensioni e ambiti lavorativi – con l’obiettivo di fornire le evidenze empiriche sull’utilità del *management positivo* e le “istruzioni” affinché ciascuno possa operare, concretamente, all’interno del proprio gruppo di lavoro e al proprio livello di responsabilità.

## Quadro di riferimento

La trattazione è incentrata sulle problematiche dell’organizzazione del lavoro proprie del Regno Unito, in un ambiente distante, sul piano sia culturale che applicativo, dal nostro Paese, che oggi è impegnato nella *prima fase* di applicazione della legislazione e delle prassi in tema di valutazione

del rischio stress lavoro-correlato (D.Lgs 1991/08 e ss.mm.ii., Circolare ministeriale sulle indicazioni della Commissione Consultiva del 18/11/2010, Documenti e procedure Inail, Documenti e procedure della Conferenza Stato-Regioni).

## Diverse culture

Sta proprio nella distanza fra la nostra realtà e quella britannica l'utilità di questo volume, che offre una panoramica di azioni integrate che *muovono* dai temi dello stress lavoro-correlato con l'obiettivo di influire su tutta la sfera delle risorse umane e di incidere significativamente sugli stili e sulle azioni di management.

Nell'edizione italiana si è cercato di conservare in ogni modo questa diversità e il suo valore aggiunto: nella forma, che mantiene modalità d'espressione e di interlocuzione proprie dell'inglese, così come nei riferimenti culturali e normativi, anch'essi espressione di un'altra realtà storica e sociale. Si sono anche riportati tutti i riferimenti ad enti e procedure di prevenzione e protezione britannici, nonché agli strumenti in uso nel Regno Unito. Ne raccomandiamo un'attenta valutazione nelle loro forme originali, che costituiscono – è utile ancora sottolinearlo – un vero e proprio *posizionamento più avanzato* in termini di prospettiva e d'azione rispetto alle prassi in atto, oggi, nel contesto italiano. E se ne sente il bisogno perché il nostro sistema produttivo ha l'urgente necessità di essere rafforzato in termini di efficienza e di qualità delle performance. A tal proposito, lavorare "positivo" costituisce uno fra i più importanti fattori critici di successo.

## Problemi, casistiche, strumenti d'azione

Si tratta di un libro pratico, teso a fornire quadri teorici e applicativi con l'obiettivo costante e preminente di contribuire all'ottenimento di *risultati concreti*, che siano evidenti e tangibili per i singoli e per le organizzazioni.

Nei primi tre capitoli le tematiche dello stress lavoro-correlato vengono presentate fornendo analisi, case studies e strumenti d'azione. Destinatari sono soprattutto *dirigenti e quadri*, nella consapevolezza che il loro intervento può incidere decisamente sulla limitazione dei costi in termini di assenze, presenteismo, turnover, incidenti e infortuni, contenziosi, costi assicurativi e legali. Su tali fattori si deve agire mediante la prevenzione, la formazione e lo sviluppo del management e dei lavoratori.

Il *Comportamento Manageriale Positivo* viene approfondito nel quarto

capitolo. In esso si rileva come la ricerca scientifica su questo tema, cruciale, stia procedendo e come l'attenzione degli specialisti e delle organizzazioni debba essere sempre più concentrata sia sui risultati attesi che sui metodi e sulle tecniche di rilevamento e potenziamento delle capacità dei manager. Su tali aspetti vengono offerte ampie *casistiche* e *strumenti* d'azione, con costanti riferimenti alle concrete realtà.

Alle competenze gestionali sono dedicati i capitoli cinque, sei, sette ed otto, con particolare riferimento al saper gestire con integrità, responsabilità, coerenza, socievolezza e rispetto dei collaboratori. Il tutto in una dimensione di *proattività*, di partecipazione ai processi produttivi e direzionali, di empowerment individuale e organizzativo. Molto utile è la trattazione delle *criticità* pratiche, fra cui, ad esempio, *come fare* affinché le riunioni del team siano soddisfacenti per tutti, oppure *come agire* se i dirigenti non manifestano un comportamento "potenziato" positivamente. Adeguati interventi vengono proposti per la gestione e la soluzione dei conflitti, sia individuali che di gruppo.

Gli ultimi quattro capitoli sono dedicati alle modalità di superamento degli ostacoli personali che possono limitare o impedire i comportamenti positivi dei dirigenti e dei lavoratori. Analoga attenzione viene rivolta agli ostacoli organizzativi e a quelli che sorgono all'interno dei team. Di particolare rilievo è la possibilità che viene offerta di "mappare" le caratteristiche individuali di comportamento manageriale positivo e di progettare, di conseguenza, percorsi individualizzati di cambiamento *trasformativo*.

## Ringraziamenti

All'edizione italiana hanno contribuito colleghi e specialisti operanti nell'ambito sia delle Università di Padova e Roma-Lumsa che dell'Istituto di psicoterapia, intervento sul disagio organizzativo e valorizzazione della persona (G.U. 11 novembre 2005), di Cises, società operante nel settore delle risorse umane e di IF – Informazione & Fiducia, progetto nazionale di monitoraggio sul disagio lavorativo ([www.informazionefiducia.it](http://www.informazionefiducia.it)). Viva gratitudine è dovuta a Paula Benevene, Laura Dal Corso, Alessandro De Carlo, Alessandra Falco, Filomena D'Amelio, Lucia Massari, e alle loro organizzazioni d'appartenenza.

Un sentito ringraziamento va all'Editore Ilaria Angeli.



Lo stress da lavoro è una grande sfida per le organizzazioni. Mentre vi sono numerosi testi su questo argomento, pochi considerano il ruolo vitale dei manager di linea nel prevenire, gestire e ridurre tale stress. Questo libro vuole essere una risorsa per supportare i manager di linea nell'impegnativo compito di gestire lo stress negli altri. Il nostro approccio si basa sul *Comportamento Manageriale Positivo*, e attraverso questo puntiamo ad arricchire il numero di comportamenti che i manager possono utilizzare per gestire lo stress da lavoro e per organizzare un team ed un luogo di lavoro positivi.

Questo volume si basa su cinque anni di ricerca condotta dagli autori e da molti più anni di consulenza ad organizzazioni, manager di linea e dipendenti nell'ambito dello stress, della salute e della performance. Qui, abbiamo selezionato la più rilevante teoria e la letteratura scientifica più accreditata e le abbiamo combinate con l'apprendimento pratico e con casi reali sviluppati a partire dal nostro lavoro.

I capitoli 1-4 introducono lo stress lavoro-correlato, come lo stress può essere gestito ed il ruolo del manager di linea nella gestione efficace dello stress. Questi capitoli iniziali hanno lo scopo di fornire, a coloro che sono nuovi dell'argomento, un punto di partenza per i capitoli che seguono, proponendo anche del materiale di rapida consultazione per chi ha già familiarità con l'area dello stress lavoro-correlato. Queste informazioni possono essere utilizzate per lo sviluppo di materiali per la formazione e l'informazione da usare nella propria organizzazione. I capitoli 5-8 introducono i Comportamenti Manageriali Positivi e forniscono dettagliati case studies, esercitazioni e discussioni riguardo ai comportamenti che abbiamo identificato come fondamentali per la gestione dello stress e la promozione di un ambiente di lavoro positivo. I capitoli 9-12 considerano le barriere e le opportunità verso i Comportamenti Manageriali Positivi e forniscono sugge-