

# I cambiamenti delle dinamiche di *leadership* e del funzionamento interpersonale nei contesti di emergenza

Dott.ssa Mariagiovanna Romano

Formazione Protezione Civile – 15  
novembre 2023



# Obiettivi di oggi:

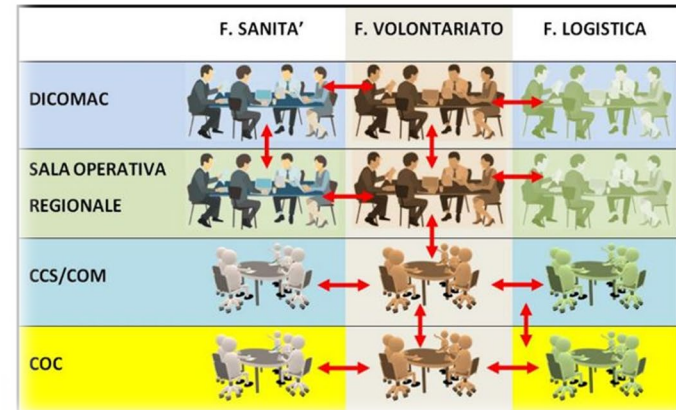
- Organizzazione PC: metodo Augustus
- Leadership (che cos'è – quali tipologie)
- Gli *stressor* in situazioni di calamità
- Strategie per la cura di sé e la gestione dello stress in situazioni di calamità

# Metodo Augustus

Il metodo Augustus considera «l'emergenza» come un «organismo» costituito da funzioni fisiologiche ognuna specializzata nel proprio settore e che svolge normalmente la sua attività ordinaria.

L'obiettivo è garantirne l'omeostasi anche quando irrompe un evento inatteso.

Le Sale Operative hanno un doppio tipo di coordinamento delle attività:



☐ **in orizzontale:** fra le funzioni della **stessa** sala operativa.

☐ **in verticale:** fra le **stesse** funzioni delle sale operative.



# EVENTI DI PROTEZIONE CIVILE

Legge 225 del 1992 art.2 Decreto legislativo N.1 del 02-01-2018

**Classificati in tre tipi secondo estensione e gravità:**

- **Eventi A:** eventi naturali, connessi con l'attività dell'uomo, su cui possono intervenire singoli enti o amministrazione in via ordinaria.
- **Eventi B:** eventi naturali o connesse con l'attività dell'uomo che comportano il coordinamento di più enti e amministrazioni in via ordinaria.
- **Eventi C:** calamità naturali o connesse con l'attività dell'uomo che per la loro intensità ed estensione

Devono, CON IMMEDIATEZZA DI INTERVENTO, essere fronteggiate con MEZZI E POTERI STRAORDINARI da impiegare durante limitati e predefiniti periodi di tempo.

# Leadership...alcune definizioni

« La leadership è l'attività volta a influenzare le persone che si impegnano volontariamente su obiettivi di gruppo». Etzioni (1961)

« La leadership è il processo volto ad influenzare le attività di un individuo o di un gruppo che si impegna per il conseguimento di obiettivi comuni in una determinata situazione.» Hersey e Blanchard (1969)

« La leadership è una modalità di persuadere delle persone a mettere da parte, per un periodo, i individuali, con lo scopo di raggiungere un fine comune, importante per la responsabilità e il benessere del gruppo.» Hogan» (1994)

Secondo Bennis (1999) LEADERSHIP e POTERE rappresentano due facce della stessa medaglia all'interno dei metodi di un'organizzazione:

- **POTERE**: posizione organizzativa che permette di svolgere specifiche attività utilizzando risorse specifiche;
- **LEADERSHIP**: qualità personali come ad es. capacità di suscitare sentimenti positivi di vicinanza emozionale o di identificazione, carisma, capacità di influenzare

**POTERE DI POSIZIONE VS POTERE PERSONALE**

Goleman (2002) ha ideato sei stili di leadership emotive differenti:

1. **Leader democratico**: La leadership democratica, detta anche leadership partecipativa, è uno stile aperto nel quale il leader sa **ascoltare e facilitare** il lavoro collaborativo per mettere a frutto gli input del gruppo di lavoro;
2. **Il leader coach**, ovvero il leader formatore, ha una predisposizione non soltanto all'ascolto, ma anche al **consiglio**. In particolare, con il suo ruolo supporta gli individui del gruppo di lavoro a sviluppare i propri punti di forza e a lavorare sui punti di miglioramento. In questo modo, trova la connessione giusta per collegare i desideri e le ambizioni individuali agli obiettivi aziendali. La motivazione del team è una spinta utile a migliorare le prestazioni e a puntare verso l'eccellenza del risultato.
3. **Leader visionario**: La leadership visionaria prevede una linea direttiva che mira a condividere gli obiettivi e la mission con i dipendenti, per far sì che si crei una sorta di **'sogno condiviso'**.
4. **Leader affiliativo**: Lo stile di leadership affiliativo è basato sul rafforzamento delle connessioni e sulla **risoluzione dei conflitti**. Il leader di questo tipo si concentra sulle persone, sul loro morale e mira a creare un ambiente di lavoro positivo e confortevole.
5. **Leader regolatore**: Il leader regolatore ha come obiettivo quello del **raggiungimento degli obiettivi**, scanditi su tempi fissi e possibilmente rapidi. I numeri sono il suo focus, a discapito delle persone e dello spirito collaborativo.
6. **Leader autoritario**: È il capo che impartisce ordini e che controlla che tutto fili secondo i suoi piani. Il suo tono non è mai amichevole e tende ad essere poco flessibile.

Tra gli stili che abbiamo appena visto dobbiamo rilevare che gli ultimi due (stile «leader regolatore» e «leader autoritario») **possono essere generatori di stress (*eustress* e *distress*)**.

Il modo migliore per esercitare in maniera efficace il ruolo di leader è cercare di trarre ispirazione da tutti gli stili, adattandoli di volta in volta alla situazione: **è fondamentale essere flessibili.**



# Alcuni consigli per una leadership efficace

- **Individuare un leader** capace di favorire pratiche collaborative;
- **Riconoscere le interdipendenze tra soggetti istituzionali di livelli diverso**, o con missioni differenti, o tra pubblico e privato e favorire il prima possibile la partecipazione più ampia possibile alla definizione dei problemi e, quindi, alla costruzione delle soluzioni;
- **Allenare le istituzioni pubbliche a collaborare**, a conoscere i propri partner, a sperimentare con loro modelli di coordinamento basati sulla collaborazione, invece che sulla subordinazione;
- Il leader dovrebbe **guidare** la costruzione di decisioni complesse attraverso la **condivisione delle informazioni** e la **partecipazione** al processo di tutti gli attori rilevanti, senza rinunciare ad **assumersi la responsabilità finale** della decisione.

«Nei contesti emergenziali è in gioco una **leadership di rete**, ovvero l'efficacia del leader non si misura solo sulla base della sua capacità di guidare i membri della propria squadra, ma di riuscire a orientare i comportamenti dei partner di istituzioni collaboranti e degli operatori appartenenti ad agenzie differenti. In tali contesti, difficilmente sono disponibili incentivi o sanzioni, pertanto la partita della leadership si gioca tutta sulla **comunicazione**. (...)»

Tratto da SDA Bocconi «Quale leadership per la gestione delle emergenze?»



# Gli *stressor* associati al lavoro in situazioni di calamità

- Esposizione al dolore, al terrore, alla vergogna, al senso di colpa e alla confusione dei superstiti;
- Esperienza vicaria dei decessi e delle ferite delle vittime;
- Pressione a fornire risposte/soluzioni a problemi;
- Attività prolungata fisicamente e psicologicamente;
- Separazione dalle persone amate;
- Rischio per la propria incolumità fisica;
- Perdite personali legate alla calamità

## Le comuni risposte allo stress in eventi critici

- Logorio della compassione (frustrazione ed ottundimento psichico);
- Trauma vicario (shock, disturbo nel sonno, disturbo nell'alimentazione, flashback ricorrenti);
- Iperattivazione e/o ipervigilanza;
- Confusione e disorientamento;
- Bisogno di «anestetizzarsi» (es. abuso di sostanze o sonno eccessivo)

## Indicatori di disturbi di stress cronico o acuto

- ❖ Demoralizzazione e alienazione;
- ❖ Ripetizione ruminativa o compulsiva dell'esperienza;
- ❖ Tentativi di «ipercontrollo» nelle relazioni;
- ❖ Ritiro e isolamento;
- ❖ Manifestazioni di ansia acuta (somatizzazioni correlate)

# Strategie per la cura di sé e la gestione dello stress in situazioni di calamità

## 1. Prima di un incarico

**Preparazione personale** del professionista/volontario:

- Valutare il livello di stress preesistente;
- Formare il professionista/volontario per mitigare lo stress dell'operatore prima dell'incarico;
- Pianificare e riorganizzare al meglio gli impegni familiari.

## Preparazione del team:

- **Definire i ruoli** di ciascun componente del team ed acquisire il maggior numero di **informazioni** al fine di placare l'ansia anticipatoria e stabilire aspettative attese correlate all'intervento e alle risorse disponibili;
- **Coordinare** ed organizzare il team.
- Sicurezza dei familiari**
- Sostegno sociale e organizzativo**
- Le mansioni lavorative normali degli operatori in missione dovrebbero essere assegnate, laddove possibile, ad altri colleghi in modo da non recare preoccupazioni al collega in missione ed ulteriore *distress* al rientro della missione;
- Riconoscere il lavoro svolto sia dei colleghi che del team, mostrando gratitudine

## 2. Durante un incarico

- Briefing mattutini quotidiani del team (**coordinazione/organizzazione**)
- Evitare di assumere incarichi individuali
- Evitare relazioni interpersonali conflittuali
- Limitare la lunghezza dei turni di lavoro
- Concedersi delle pause
- Usare tecniche di gestione dello stress (individuali/gruppo);
- Condividere le esperienze mediante *defusing* quotidiani;
- Usare un taccuino per gli appunti;
- Avere contatti regolari con i propri familiari;
- Concedersi del tempo – a fine incarico – per salutare le persone considerate importanti.



### 3. Dopo un incarico

#### Prepararsi al ritorno a casa

Mostrare gratitudine nei confronti coloro che hanno provveduto alle vostre responsabilità.

Bisognerà considerare un periodo di adattamento di circa 15 giorni durante il quale è possibile sperimentare uno stato di inflessione del tono dell'umore o calo fisico.

#### Prendersi adeguatamente cura di sé

#### Prendersi una pausa prima di riprendere la normale *routine* quotidiana

Tratto dal testo: L'assistenza psicologica nelle emergenze – Young, Ford, Ruzek, Friedman e Gusman (2004)



**“Le persone non possono essere gestite. Gli inventari possono essere gestiti, ma le persone devono essere guidate.”**

*Ross Perot*

**Grazie per l'attenzione!!!**