

Stress da lavoro

La gestione delle risorse umane in situazioni di emergenza. Leadership e team building in condizioni di stress

di Gabriella Paganelli - L.M. Università di Bologna in Economia e Gestione Aziendale; Addetta alla Sala Operativa della Polizia Locale del Comune di Ravenna.

La gestione delle risorse umane in situazioni di emergenza non è solo fonte di stress per gli operatori ma produce decisioni che non sono sempre adeguate ai rischi che si devono fronteggiare. Una buona leadership è determinante ma altrettanto importante per la squadra che deve operare sulle emergenze, è la consapevolezza del proprio comportamento, come individui e gruppo, nell'assunzione di decisioni corrette e adeguate. Questo migliora con l'esperienza ma anche con un addestramento alle dinamiche di gruppo ed al miglioramento delle capacità d'attenzione e decisionali.

Le condizioni di stress

L'ONU ha riconosciuto da poco lo *stress* da lavoro (*burn out*) come una sindrome diffusa in campo occupazionale. Questo insieme di sintomi può essere legato al sovraccarico di lavoro, al senso di impotenza, alla mancanza di controllo delle risorse ritenute necessarie per svolgere il proprio compito, all'insufficiente senso di appartenenza comunitario all'ambiente di lavoro, ai conflitti fra valori contrastanti all'interno del contesto di lavoro circa il modo di affrontare le situazioni.

Non è un caso che questi elementi siano quelli caratteristici delle situazioni di emergenza nelle quali, anzi, vengono esaltati e resi maggiormente nocivi.

Eppure, allo stesso tempo, lo studio dei gruppi sottoposti a *stress* ha evidenziato che le stesse cause possono generare reazioni positive e contribuire a creare *team* particolarmente efficaci, efficienti e soprattutto adeguati alle più disparate situazioni operative.

Premesso che non vi è settore che possa considerarsi esente da emergenze, in un Ente locale i servizi maggiormente sottoposti alle emergenze sono:

- Polizia Locale (in particolare la Sala operativa);
- Servizio Strade;

- Servizi Sociali o alla persona;
- Centralino e Ufficio Informazioni.

Un altro elemento incontrovertibile è dato dalla constatazione che le emergenze, nella maggior parte dei casi, non possono essere adeguatamente affrontate dal singolo, ma vengono superate solo attraverso un lavoro di gruppo e con un elevato senso di squadra; di conseguenza, come è possibile gestire le risorse umane normalmente impegnate ad affrontare le emergenze? Quali approcci ed accorgimenti possono portare al successo di queste unità organizzative?

Le difficoltà di individuare un principio guida

La maggior parte dei manuali e dei corsi su questo argomento sono orientati a risolvere il problema facendo riferimento all'abilità del *leader* di formare un *team* eccellente. Il *team building*, infatti, consiste nella creazione di un gruppo motivato che condivide la *vision* del *leader* e fa fronte con coesa determinazione ai compiti da svolgere. Si osserva che il *team* è qualcosa di più di un semplice gruppo. Esso è infatti caratterizzato da una forte coesione fra le persone, che si stimano e affrontano insieme le sfide. In questo

modo il *team* affianca il *leader* nel prendere decisioni adeguate e fattibili. Allo stesso tempo la pratica insegna che diversi stili di *leadership* come pure diverse modalità di fare squadra, hanno un diverso, e non sempre prevedibile, grado di successo.

Dall'analisi di linea a quella di punto

Una grande innovazione nella considerazione degli eventi che avvengono in situazioni di emergenza è data dal passaggio da quella che in gergo viene chiamata analisi di linea, all'analisi di punto.

Questo passaggio è avvenuto parallelamente alla modernizzazione delle linee di produzione con il concentrarsi, per migliorare le condizioni di controllo del risultato finale, dalla linea di produzione ai singoli punti in cui il processo si svolge e nei quali possono prodursi difetti o inconvenienti.

Analogamente, sulla base dello stesso criterio, nel campo della difesa si è passati da quella complessiva di una linea del fronte alla considerazione di singoli punti strategici, distribuiti sul territorio ma essenziali per il mantenimento del controllo.

Per quanto riguarda le situazioni di emergenza, l'esperienza ha insegnato che, nell'immediato, un'emergenza è difficilmente fronteggiabile nel suo complesso, ma possono essere invece risolti con successo e con un indubbio beneficio i singoli e puntuali problemi che la caratterizzano.

Ad esempio, in caso di emergenza, i punti da considerare e da affrontare singolarmente sono generalmente indicati in:

- Mantenere la calma (a livello individuale);
- Localizzare il rischio o l'evento;
- Localizzare eventuali apparati per il contrasto immediato dell'evento;
- Localizzare i punti di fuga;
- Individuare i punti di raccolta;
- Individuare soggetti bisognosi di assistenza.

Top down o bottom up?

Sotto *stress*, un decisore non esperto ha difficoltà a riconoscere di che tipo di emergenza si tratti o addirittura se si tratti di un'emergenza o meno, e di conseguenza tende a seguire un approccio *bottom-up*, basato su:

1. analisi della situazione con raccolta del maggior numero possibile di dati;
2. generazione di ipotesi rivolte ad interpretare la situazione;
3. selezione dell'alternativa che appare di più probabile successo;
4. azione conseguente.

Questo approccio, in apparenza razionale, può ridurre le opzioni considerate ed escludere a priori le soluzioni più adeguate con risultati potenzialmente catastrofici.

L'approccio dell'analisi di punto è invece caratteristico dei decisori esperti che, in condizioni di *stress*, tendono a seguire un approccio *top down* dato da:

1. riconoscimento della situazione e analogie con altre affrontate con successo;
2. riconoscimento del *pattern*, ovvero del modello o schema della situazione intuito partendo da dati grezzi e/o da segnali puntuali ma significativi ed utili per inquadrare la situazione;
3. valutazione delle opzioni;
4. individuazione della soluzione e azione conseguente.

Indipendentemente dal livello di esperienza degli operatori e dal fatto che possono sempre presentarsi situazioni completamente nuove delle quali non si ha esperienza, l'aspetto da non trascurare è la dimensione del gruppo addetto all'emergenza e come questa influisca sull'adeguatezza delle decisioni.

Conflitto e solidarietà

Per mettere in luce le differenze che derivano dalle dinamiche interpersonali delle unità organizzative addette alle emergenze, sono state eseguite tre simulazioni del comportamento di persone in una stanza con due uscite, nella quale scoppia un incendio. I tre principali comportamenti che si possono individuare sono:

- 1) attivo;
- 2) conservativo;
- 3) gregario.

In questo modo si può simulare e conseguentemente valutare come, a seconda del prevalere dell'uno o dell'altro di questi comportamenti, vari il tempo di evacuazione.

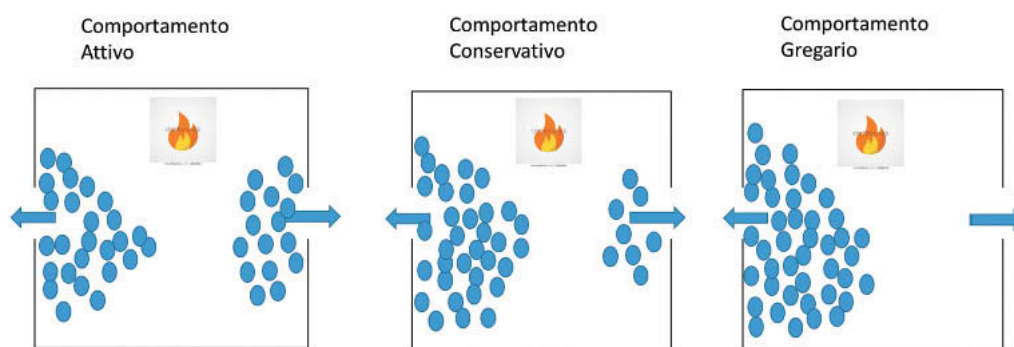
Questi comportamenti sono diversamente caratterizzati:

- Tipo 1: **comportamento attivo**, ovvero quello di coloro che osservano l'ambiente per individuare il percorso di uscita più veloce ed utilizzano allo stesso modo tutte le uscite visibili, indipendentemente dal fatto che siano già conosciute.
- Tipo 2: **comportamento conservativo**. In questo caso il soggetto si dirigerà verso l'uscita che gli è più familiare, anche se ve ne sono altre di più vicine che permetterebbero di evacuare la stanza più velocemente.
- Tipo 3: **comportamento gregario**. Una persona così caratterizzata, che non è stata in grado di ottenere

un'informazione su come uscire dal locale dai suoi vicini più prossimi, né ha disponibile una via d'uscita familiare, controlla allora tutti gli agenti visibili e cerca di trovare l'agente più vicino che si sta dirigendo verso una qualunque altra uscita. Tale comportamento è tipico di anziani e bambini e mette in evidenza la loro incapacità nel prendere decisioni autonome insieme alla tendenza di gruppi e famiglie a rimanere insieme.

Secondo queste simulazioni (Tavola 1), mentre gli agenti attivi scelgono l'uscita a loro più vicina, quelli conservativi vi si distribuiscono secondo la familiarità che hanno ed infine quelli gregari utilizzano tutti la stessa porta, nonostante ve ne sia una sgombra e più vicina. Questi ultimi due comportamenti possono provocare la formazione di ingorghi con un tempo di evacuazione che può essere superiore anche del 50%.

Tavola 1 – Effetti di comportamenti individuali sul comportamento di gruppo in caso di emergenza con due vie di fuga disponibili



Queste sperimentazioni hanno messo in luce come il fattore umano sia uno dei fattori dominanti nel processo di decisione da prendere in caso di emergenza e di come sia necessario tenerne conto.

Questa problematica non ha solo rilevanza operativa, ma legale. L'analisi del procedimento con il quale è stata affrontata un'emergenza nella quale si sono verificate vittime o danni diventa rilevante, ad esempio, nel caso in cui l'autorità giudiziaria richieda una perizia per l'accertamento di eventuali responsabilità. Da questo discende un rischio collaterale all'emergenza e cioè quello collegato alla responsabilità dei singoli membri del gruppo. Anche la consapevolezza di questo rischio può influenzare il comportamento individuale e di gruppo, e le modalità con le quali si reagisce all'emergenza con la relativa assunzione di responsabilità.

In effetti, se trasferiamo queste considerazioni al comportamento di una squadra che deve affrontare un'emergenza ed alle decisioni complesse e rapide che deve prendere e comunicare ad altri, il problema messo in luce dalle diverse tipologie di comportamento di fuga da un incendio, è analogo. A seconda dell'atteggiamento che prevale e che nell'immediato è espresso dalla risposta del singolo individuo, ci si può concentrare infatti su un singolo aspetto del problema e sulla conseguente soluzione oppure

esaminare diverse alternative. Per tali motivi chi deve operare in condizioni di emergenza e di stress deve essere addestrato a questo e conoscere bene le reazioni attese dal resto della squadra.

Leadership o team building?

Due sono fondamentalmente gli approcci alla creazione di una squadra o gruppo coesi in grado di operare sotto stress e di fronte a situazioni di emergenza.

Una modalità è rappresentata da una forte *leadership* esercitata dal capo o da colui che conduce la squadra. L'altra è quella della costruzione di un *team* che operi in maniera coordinata, efficace, efficiente e adeguata. In pratica una squadra ben addestrata è in grado di fronteggiare le emergenze anche in assenza del *leader*, cosa necessaria se si pensa che le emergenze possono verificarsi 24 ore su 24 e il *leader* non può essere costantemente disponibile. Per questo, nelle squadre preposte alle emergenze, è auspicabile prevedere sempre la figura del vice, e cioè di colui che sostituisce il *leader* in caso di assenza, impedimento o necessità di un intervento diretto del capo su altri fronti.

La differenza fra i *team* condotti attraverso una forte *leadership* e le squadre auto dirette si ritrova nella concezione stessa della *leadership*, e cioè nel modo

con cui il *leader* utilizza il proprio ruolo per “guidare” un gruppo di collaboratori al conseguimento dei risultati attesi, ovvero per interpretarne le motivazioni, facendosi così guidare verso il risultato auspicato e coordinandone l’azione. Anche in questo caso la *leadership* prevede un’interazione mutevole fra gruppo e *leader* nel senso che, in certi momenti, è il capo che prevale mentre in altre contingenze è il gruppo dal quale proviene la decisione circa la direzione da prendere e che il capo interpreta convenientemente.

Si è così affermato il modello di una *leadership* “situazionale” secondo la quale il *leader* deve avere la flessibilità e la capacità di variare il proprio comportamento in funzione delle disponibilità e delle competenze del gruppo che ha a disposizione.

In effetti esistono diverse tipologie di *leader* di successo e diverse idee per misurare il successo

stesso. Prevale a questo proposito l’idea che le situazioni di emergenza o di alto *stress* facciano emergere il *leader* più capace così come, se affrontate con successo, possono essere in grado di rafforzare le motivazioni e la coesione del gruppo.

Gestire i collaboratori e il gruppo con stile

Da un punto di vista psicologico, possiamo trovare comportamenti del “Capo” che privilegiano la gestione delle relazioni con individui e gruppo. In questi casi nel *leader* si può riscontrare interesse anche per i problemi personali dei componenti il gruppo al fine di coltivare, anche in situazioni difficili, la serenità e la fiducia nelle proprie capacità (Tavola 2).

Tavola 2 – Orientamento dello stile di leadership in relazione alla qualità dei collaboratori secondo gli stili direzionali di Blake e Mouton

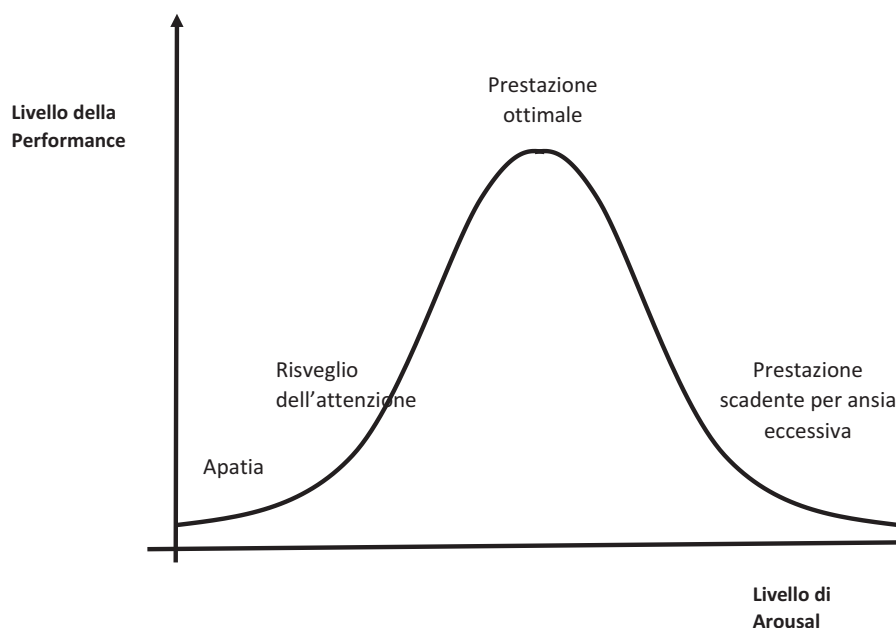
Orientamento del Leader	Basso Orientamento al Risultato	Alto Orientamento al Risultato
Elevato Orientamento alle Relazioni interpersonali	Collaboratori con capacità e disponibilità Il Leader PARTECIPA	Collaboratori con discrete capacità e disponibilità Il Leader MOTIVA
Basso Orientamento alle Relazioni Interpersonali	Collaboratori capaci e motivati Il Leader DELEGA	Collaboratori deboli in capacità e disponibilità Il Leader ORDINA

Con un altro approccio, chi esercita il ruolo di capo può manifestare il suo prevalente orientamento al risultato, rispetto al quale il gruppo nel suo insieme e nei singoli individui di cui è composto, deve essere disponibile anche a sforzi eccezionali mettendo da parte i propri problemi e motivazioni personali.

In questo caso, le recenti acquisizioni di neuropsicologia hanno definito e analizzato nelle persone soggette a *stress*, il cosiddetto stato di *arousal*, come condizione temporanea del sistema nervoso, in

risposta ad uno stimolo significativo e di intensità variabile, di un generale stato di eccitazione, caratterizzato da un maggiore stato attentivo-cognitivo di vigilanza e di pronta reazione agli stimoli esterni. Lo stato di *arousal* si manifesta in diversi livelli e può essere mantenuto, con un buon addestramento e/o facendo tesoro dell’esperienza (Tavola 3), ad un livello equilibrato fra i due estremi dati da apatia o ansietà, in modo da garantire le migliori *performance*.

Fig. 3 - Livello di arousal e prestazione



Alla base della gestione dello *stress* in condizioni di emergenza è l'esperienza nel compito che si svolge e la conoscenza delle procedure da attuare nonché le relazioni con la squadra addetta a fronteggiare gli imprevisti ed a gestire la comunicazione con l'esterno (Sala Operativa, *Emergency Room*, Unità di Crisi, Centralino).

Conclusioni

Il miglioramento nella gestione di attenzione e *stress* può essere ottenuto seguendo corsi appositi che accoppino pratiche neuromotorie (controllo della respirazione e del rilassamento muscolare) con la simulazione di situazioni concrete che permettano di verificare le proprie ed altrui reazioni.

Di conseguenza, accanto a corsi di aggiornamento e formazione che aumentino le competenze tecnico professionali degli operatori addetti alle emergenze, è opportuno programmare moduli che affrontino il tema psicologico e del comportamento di gruppo nonché quello delle decisioni da prendere in condizioni difficili.

Per questo non è sufficiente la predisposizione e la conoscenza delle procedure e delle metodologie da attuare, ma è necessario un addestramento all'auto-consapevolezza ed alla gestione dell'attenzione nei confronti di segnali, anche apparentemente insignificanti, che precorrano emergenze serie e comportamenti anomali, consentendo così prestazioni ottimali anche in situazioni di difficoltà.