

## AMPRESS 31 MARZO 2007 LUGO (RA)

### Leadership e stress: binomio inseparabile o compagni occasionali?

#### Massimo Monti

Psicologo del lavoro  
Debriefer psicologico

Professore a contratto Facoltà di Psicologia Università di Bologna

*Voi potete comprare il lavoro di un uomo,  
la sua presenza fisica in un determinato luogo,  
potete comprare anche un determinato numero  
di abili movimenti muscolari per un ora o per un giorno,  
ma non potete comprare l'entusiasmo, la lealtà,  
la devozione del cuore della mente e dell'animo.  
Queste cose ve le dovete meritare.*

*Clarence Francis*

Come evidenzia John P. Kotter <sup>1</sup> per ottenere una efficace ed efficiente organizzazione è necessario prestare particolare attenzione nei confronti sia del management sia della leadership. Il management ha come scopo gestire la *complessità*. Senza un buon management le organizzazioni, soprattutto quelle particolarmente differenziate come quella sanitaria, tendono a divenire caotiche. Si realizza attraverso processi organizzativi e le persone.

La leadership ha come obiettivo gestire il cambiamento e questo avviene orientando le persone, producendo in loro motivazione e ispirazione, *“facendo leva sulle necessità, sui valori, emozioni individuali”*.

*“Il management controlla le persone orientandole verso la giusta direzione mentre la leadership le motiva soddisfacendo i loro bisogni fondamentali”* <sup>2</sup>

Sono solitamente percepite come stressogene per un apicale, che deve sostenere funzioni di leadership, quelle situazioni che producono disagio dovuto a risultati non correlati alle aspettative, dove il feedback comunicativo tra management e dipendenti è mediocre, l'ambiente lavorativo particolarmente teso, dove sovente si verificano eventi conflittuali nelle interazioni tra colleghi o tra subordinati e dirigente. Contesti dove sono presenti le variabili sopra enunciate sono da considerarsi terreni di coltura ottimali per eventi quali errori umani,

---

<sup>1</sup> Kotter J. P. (1990) What leaders really do? Harvard Business Review, 3 pp. 103-111

<sup>2</sup> Kotter J. P. (1990) What leaders really do? Harvard Business Review, 3 pp. 103-111

burnout, mobbing, con un possibile aumento, anche considerevole, di incidenti lavorativi, malattie, turnover, licenziamenti.

È il caso di chiedersi cosa possa essere fatto, quali strategie utili possono essere impiegate per migliorare la qualità sia di coloro che dirigono sia dei sottoposti.

Il National Institute for Occupational Safety and Health definisce lo stress lavorativo come *“un insieme di reazioni fisiche ed emotive dannose che si manifesta quando le richieste poste dal lavoro non sono commisurate alle capacità, risorse o esigenze del lavoratore. Lo stress connesso al lavoro può influire negativamente sulle condizioni di salute e provocare persino infortuni”*<sup>3</sup>

Altra definizione sostiene che *“Lo stress è una condizione, accompagnata da sofferenze o disfunzioni fisiche, psichiche, psicologiche o sociali, che scaturisce dalla sensazione individuale di non essere in grado di rispondere alle richieste o di non essere all'altezza delle aspettative”*.

*Osservando la tabella n°1 di Kasl (1991), si può osservare come vi siano molteplici variabili nel contesto lavorativo in grado di generare uno stato di distress negli operatori.*

Esistono ora normative che hanno lo scopo di creare condizioni che permettano la prevenzione di situazioni di distress che possono produrre una precoce “usura”.

La normativa sulla sicurezza in ambito lavorativo n°626 del 1994, enuncia tra i fattori di rischio per la salute anche i fattori psicosociali e la circolare INAIL 71/2003 considera tra i fattori di rischio psicosociale nel lavoro le “costrittività organizzative” (tab. n° 2) che si compiono con prassi imposte dalla direzione in grado di produrre fonti di pericolosità per il dipendente e/o utenza.

In modo considerevolmente chiaro ed esaustivo, anche il NIOSH, National Institute for Occupational Safety and Health, ha redatto un elenco dei fattori di rischio psicosociale in ambito lavorativo (tab. n°3).

Come sosteneva un saggio prete non esiste il male di per sé, il male si manifesta riempiendo quei vuoti lasciati privi di bene.

Ma quali possono essere i metodi utili per ottenere un ambiente lavorativo meno usurante, che produca gratificazione?

In primis è necessario fotografare la situazione presente in un ambiente dato. È possibile rilevare attraverso questionari opportunamente standardizzati e validati, informazioni utili sul clima organizzativo. Una ricerca particolarmente importante al riguardo è quella attuata dal Ministero della Funzione Pubblica attraverso il progetto “Cantieri”<sup>4</sup>. Con la supervisione del Prof. Avallone dell'Università la Sapienza di Roma è stato distribuito un questionario presso differenti Enti Pubblici, come Comuni, Province, Azienda USL, Regioni ecc. con l'intento di tastare il polso delle differenti realtà lavorative e trovare i giusti rimedi nei confronti dei problemi rilevati, usufruendo dell'aiuto di un gruppo di esperti. Le domande sul Benessere Organizzativo affrontano molteplici argomenti quali condizioni microclimatiche, pulizia, illuminazione, ergonomia, orari di lavoro, ritmi lavorativi, mansioni svolte, carico lavorativo, relazioni con colleghi e superiori, presenza di comportamenti vessatori, autonomia decisionale, ecc.

Elaborando poi i dati raccolti usufruendo dell'apposito software è possibile comprendere cosa non va e cosa risulta necessario fare per ottenere un contesto lavorativo migliore.

Differenti ricerche evidenziano come lo staff sanitario abbia un livello di distress superiore rispetto agli altri lavoratori <sup>5</sup> dovuto a molteplici variabili. Tra i più frequenti troviamo un numero di ore di lavoro elevato, svolte eseguendo frequentemente ore di straordinario,

---

<sup>3</sup> NIOSH: Stress at work. Cincinnati, OH: Author, 1999; DHHS (NIOSH) Publication No. 99-101.

<sup>4</sup> [www.cantieripa.it](http://www.cantieripa.it)

<sup>5</sup> Firth-Cozens J. (1993). Stress, psychological problems, and clinical performance. In Vincent C, Ennis M, Audley RMJ, eds. *Medical accidents*. Oxford: Oxford University Press.

coprendo turni di malattia ritornando repentinamente al lavoro senza godere del necessario riposo per ristabilire il necessario equilibrio psicofisico. Altra fonte stressogena, ancor maggiormente dannosa è dovuta alla cattiva relazione tra operatori<sup>6</sup>. Tutte le organizzazioni complesse hanno come caratteristica comune la differenziazione e l'integrazione<sup>7</sup>: per differenziazione s'intende la capacità di specializzarsi fornendo prodotti in grado di soddisfare in modo puntuale le esigenze dell'utenza esterna, l'integrazione consiste nella condivisione, interiorizzazione da parte dei dipendenti delle procedure e degli obiettivi. Se, come spesso accade nelle strutture sanitarie, non vi sono momenti utili per comprendere e condividere tra gli operatori gli obiettivi e definire le procedure si genera una situazione di disagio che produce nel lungo termine conflittualità.

Raramente vengono eseguite nelle unità operative incontri tra tutte le figure lavorative presenti nel servizio, quali medici, infermieri, OSS e così facendo non si possiede la giusta competenza per fronteggiare le differenti problematiche e condividere le decisioni prese.

Il legislatore del d.lvo 626/94 recita: affinché il lavoratore possa essere una "risorsa attiva" è necessario da un lato valorizzare il suo *sapere* dall'altro lato bisogna potenziare il suo *controllo* sui processi aziendali attraverso *l'informazione* costante e la *formazione* continua.

Alcune strategie utili alla leadership per migliorare le condizioni lavorative e le prestazioni ottenute:

- Creare e comunicare una visione:<sup>8</sup> è fondamentale che vi sia una missione/visione condivisa dal team, scopi, valori obiettivi dell'organizzazione scritti e condivisi.  
*"Senza visione e senza strategia, che vincolino il processo di pianificazione o che lo guidino, qualsiasi contingenza diventa oggetto di un piano. In questi casi, programmi contingenti sono la costante che sottrae tempo e attenzione ad attività di gran lunga più essenziali e, comunque, non contribuiscono alla definizione della direzione da prendere."*<sup>9</sup>
- Partecipazione attiva nelle decisioni: permettere ai vari dipendenti di poter esprimere il loro punto di vista e utilizzare la propria professionalità e esperienza per migliorare la qualità del servizio erogato, diminuire le fonti di errore e i punti critici organizzativi.
- Aumentare la coesione del gruppo: investire nella coesione di gruppo mediante obiettivi comuni, occasioni di socializzazione, permettendo di migliorare il clima lavorativo, ridurre i conflitti aumentare la qualità del prodotto offerto all'utenza.
- Benchmarking: attraverso modalità attraenti quali seminari, convention, dare la possibilità di pubblicizzare e trovare strategie migliori su specifiche procedure.
- Eseguire una formazione capillare e rispondente alle reali esigenze lavorative: per richiedere una adeguata competenza professionale, la giusta esecuzione da parte dei componenti del team di skills e protocolli operativi è indispensabile che tutti siano a conoscenza delle procedure utilizzate nella propria Unità Operativa e che tutti gli

---

<sup>6</sup> Firth-Cozens J. (1995) Sources of stress in junior doctors and general practitioners. *Yorkshire Medicine*;7:10-3.

<sup>7</sup> Zan. S., FERRANTE M. (1994). "Il fenomeno organizzativo", Roma, La Nuova Italia

<sup>8</sup> Reid R., Novak A. (1995) User-friendly psychology for managing your medical practice. Englewood, CO: Medical Group Management Association.

<sup>9</sup> Kotter J.P. Ma cosa fanno, davvero, i leader? in Quaglino G.P. (1999) Leadership. Raffaello Cortina Editore

operatori siano stati preparati a mettere in atto di concerto con le altre figure professionali le modalità d'intervento necessarie per fronteggiare le specifiche esigenze dell'utenza.

- Far tesoro dei propri errori: cercare di dare il giusto peso all'errore come occasione per il continuo miglioramento. Ottimizzare le energie organizzative per fronteggiare le situazioni che portano all'errore, senza denigrare, isolare, colpire colui che ha commesso l'errore, spesso vittima di una cattiva prassi.

La funzione del Leader può essere facilmente compreso leggendo la seguente parabola trascritta da W. Chan Kim<sup>10</sup>:

*“ne l IV secolo a.C., nello stato di Lu, si trovava il regno governato dal duca Chuang. Il piccolo regno aveva vissuto tempi di grande prosperità sotto il predecessore di Chuang. Ma dall'arrivo di Chuang le cose erano andate sempre più degenerando. Spaventato da questo inesorabile declino, Chuang decise di andare sulla montagna Han per attingere alla saggezza del gran Maestro Mu-sun.*

*Arrivato alla montagna, il duca trovò il gran Maestro beatamente seduto su una roccia che guardava la valle sottostante. Dopo avergli esposto la sua situazione, il duca aspettò col fiato sospeso che il gran Maestro parlasse. Ma con grande sorpresa del duca, il gran Maestro non proferì parola, sorrise delicatamente e gli fece segno di seguirlo.*

*Camminarono silenziosamente fino al fiume Tan Fu, di cui non è dato vedere la fine. Dopo avere meditato a lungo sulla riva, Mu-sun preparò un fuoco. Lo accese e si sedette accanto a Chuang mentre le fiamme si levavano davanti a loro. Stettero seduti così per delle ore, guardando il fuoco che ardeva brillante nella notte.*

*All'alba, quando le fiamme si furono spente, Mu-sun indicò il fiume. Poi, per la prima volta da quando si erano incontrati, il gran Maestro parlò e chiese a Chuang: “ora capisci perché non sei in grado di emulare il tuo predecessore nel mantenere la grandezza e la ricchezza del tuo regno?”*

*Chuang rimase sconcertato. Non capiva. Lentamente la vergogna lo assalì. “gran Maestro” disse “perdona la mia ignoranza, ma non riesco a comprendere la tua saggezza.” Allora Mu-sun parlò per la seconda volta. “Rifletti, Chuang, sulla natura del fuoco che ha bruciato davanti a noi questa notte. Quel fuoco era forte e potente. Le sue fiamme salivano impetuose verso l'alto, crepitanti e altere. Nessun albero, nemmeno il più robusto, nessuna bestia, nemmeno la più feroce, avrebbero potuto contrastare in quel momento la sua potenza e la sua forza. Sarebbe stato facile per quel fuoco avere la meglio su tutto ciò che si fosse trovato sulla sua strada. Al contrario, Chuang, considera il fiume. Nasce come un piccolo ruscello dalla cima di alte montagne. Qualche volta scorre lentamente, altre velocemente, ma sempre tenendo una direzione discendente e facendo del suolo incontrato il suo corso. Con caparbia riempie ogni crepa nella terra e invade ogni fessura del terreno. La sua è una natura umile. Quando ascoltiamo l'acqua, possiamo udirla solo in parte e quando la tocchiamo, possiamo percepirla solo parzialmente perché la sua natura è leggerezza. E, in fondo, cos'è rimasto del fuoco, una volta così potente? Solo un cumulo di cenere. Perché il fuoco è così potente, Chuang, che non solo distrugge tutto quello che trova sul suo cammino ma, alla fine, soccombe alla sua stessa forza, si consuma e si distrugge. Non è così per il fiume, calmo e quieto. Com'era è, e sempre sarà: fluttuante, profondo,*

---

<sup>10</sup> Chan Kim W., Mauborgne A. “Parabole sulla leadership” in Quaglino G.P. (1999) Leadership. Raffaello Cortina Editore

vasto, e progressivamente più potente nel suo avanzare verso l'impenetrabile oceano, fonte di vita e di sostegno per tutte le creature del mondo.”

Dopo un attimo di silenzio, Mu-sun si rivolse di nuovo al duca e disse: “ciò che succede in natura, Chuang, succede agli uomini e ai governanti. Non è il fuoco, ma è l'acqua capace di avvolgere e contenere tutto; ed è l'acqua il bene della vita. Non sono dunque, i governanti potenti e autoritari, ma quelli capacità di umiltà e con il coraggio di andare fino in fondo alle cose, che riescono a catturare il cuore del popolo e che sono fonte di prosperità per il proprio regno. Pensa Chuang,” continuò in gran Maestro, “a quale tipo di governante sei. Forse la risposta che cerchi si trova proprio lì”

### **Tab. 1 I fattori di stress al lavoro Kasl (1991)**

#### • Aspetti temporali della giornata di lavoro e dell'attività lavorativa :

- (a) lavoro a turni, in particolare turni a rotazione;
- (b) lavoro straordinario indesiderato o numero "eccessivo" di ore;
- (c) doppio lavoro;
- (d) ritmo di lavoro condizionato dal sistema di retribuzione;
- (e) ritmo di lavoro accelerato, soprattutto in presenza di richieste pressanti
- (f) tempo insufficiente per rispettare le scadenze di lavoro;
- (g) programmazione dei cicli di lavoro e di riposo;
- (h) variazioni della quantità di lavoro assegnata;
- (i) interruzioni.

#### • Contenuto dell'attività lavorativa (indipendentemente dagli aspetti temporali) :

- (a) lavoro frammentario, ripetitivo, monotono che prevede compiti e competenze poco variati;
- (b) autonomia, indipendenza, influsso, controllo;
- (c) utilizzo delle competenze disponibili;
- (d) opportunità di acquisire nuove competenze;
- (e) vigilanza mentale e concentrazione;
- (f) incertezza delle mansioni o delle richieste;
- (g) contraddittorietà delle mansioni o delle richieste;
- (h) risorse insufficienti in relazione all'impegno o alle responsabilità necessari per portare a termine il lavoro (per esempio: competenze, apparecchiature, struttura organizzativa)

#### • Rapporti interpersonali nel gruppo di lavoro :

- (a) possibilità di interagire con i colleghi (durante il lavoro, nelle pause, dopo il lavoro);
- (b) dimensione e coesione del gruppo primario di lavoro;
- (c) riconoscimento per i risultati ottenuti nel lavoro;
- (d) sostegno sociale;
- (e) sostegno strumentale;
- (f) equa distribuzione del lavoro;
- (g) molestie.

#### • Rapporti interpersonali con i supervisori :

- (a) partecipazione ai processi decisionali;
- (b) feedback e riconoscimento da parte dei supervisori;
- (c) possibilità di ricevere un feedback dalla supervisione;
- (d) grado di rigore della supervisione;
- (e) sostegno sociale;
- (f) sostegno strumentale;
- (g) incertezza o contraddittorietà delle richieste;
- (h) molestie.

#### • Condizioni dell'organizzazione :

- (a) dimensione dell'organizzazione;
- (b) struttura (ad esempio: struttura 'orizzontale' con pochi livelli all'interno dell'organizzazione);
- (c) lavoro alla periferia dell'organizzazione;
- (d) prestigio relativo delle mansioni svolte;
- (e) struttura organizzativa non chiaramente definita (attribuzione delle responsabilità; presupposti organizzativi per conflitti di ruolo e ambiguità);
- (f) burocrazia organizzativa (amministrativa) e procedure incongrue (irrazionali);
- (g) politiche discriminatorie (per es. nelle decisioni sui licenziamenti o le promozioni).

**Tab. n° 2 FATTORI DI RISCHIO PSICOSOCIALE NEL LAVORO**

**Le "costrittività organizzative" (Circolare INAIL 71 / 2003)**

- Marginalizzazione dall'attività lavorativa
- Svuotamento delle mansioni
- Mancata assegnazione dei compiti lavorativi, con inattività forzata
- Mancata assegnazione degli strumenti di lavoro
- Ripetuti trasferimenti ingiustificati
- Prolungata attribuzione di compiti dequalificanti rispetto al profilo professionale posseduto
- Prolungata attribuzione di compiti esorbitanti o eccessivi anche in relazione a eventuali condizioni di handicap psico-fisici
- Impedimento sistematico e strutturale all'accesso a notizie
- Inadeguatezza strutturale e sistematica delle informazioni inerenti l'ordinaria attività di lavoro
- Esclusione reiterata del lavoratore rispetto ad iniziative formative, di riqualificazione e aggiornamento professionale
- Esercizio esasperato ed eccessivo di forme di controllo.

**Tab. n°3 I fattori di rischio psicosociale secondo il NIOSH:**

- **Tempi di lavoro**  
(ad es.: *orario di lavoro, turni, ...*)
- **Job design**  
(ad es.: *complessità dei compiti, sforzo richiesto, ...*)
- **Rapporti interpersonali**  
(ad es.: *relazioni con capi e colleghi*)
- **Carriera**  
(ad es.: *sicurezza del posto, opportunità di crescita*)
- **Stile di gestione**  
(ad es.: *partecipazione alle decisioni, lavoro di gruppo, ...*)
- **Caratteristiche dell'organizzazione**  
(ad es.: *clima, cultura, ...*)

## Bibliografia

- Cordaro E. (2004). "così l'azienda cura la psiche: dalla Asl di Rm/D un progetto contro il disagio tra gli operatori" ed. Il sole 24 ore Sanità management. Dicembre 2004.
- Firth-Cozens J. (1993). "Stress, psychological problems, and clinical performance." In Vincent C, Ennis M, Audley RMJ, eds. *Medical accidents*. Oxford: Oxford University Press.
- Kotter J. P. (1990) "What leaders really do?". Harvard Business Review, 3 pp. 103-111
- Marino I. R. (2006) "Comunicare col tuo staff: strategie per migliorare la coesione e il lavoro di gruppo". Il Pensiero Scientifico Editore Roma
- NIOSH: "Stress at work". Cincinnati, OH: Author, 1999, DHHS (NIOSH) Publication No. 99-101.
- Pappone P., Iacoviello P.G., Citro A., Del Castello E.(2005) "Patologia psichica da Stress, mobbing e costrittività organizzativa" INAIL Sovraintendenza Medica Generale
- Quaglino G. P. (a cura di) (1999). "Leadership: nuovi profili di leader per nuovi scenari organizzativi" Raffaello Cortina Editore.
- Reid R., Novak A. (1995) User-friendly psychology for managing your medical practice. Englewood, CO: Medical Group Management Association.