

**Lo stress della dirigenza:
quali campanelli d'allarme e quali strategie di coping per gestirlo senza affanni**

Ferdinando Pellegrino

*Psichiatra, Psicoterapeuta
Centro Studi Psicosoma - Salerno-Napoli
Docente Corso Perfezionamento Psichiatria Occupazionale
Università Cattolica Sacro Cuore - Roma*

WEB: www.ferdinandopellegrino.com
E-mail: info@ferdinandopellegrino.com



1

**I segreti del leader
John Maeda**

**... l'originalità del punto di vista di John mi ha insegnato lo straordinario
valore della libertà di provare senza temere il fallimento...**

La sfida principale di un dirigente che per natura è un uomo
d'azione è scoprire il giusto equilibrio tra dirigere e fare...



2

I segreti del leader
John Maeda

... Mi mostrò che il rispetto va costantemente guadagnato, e che non dovrebbe essere dato per scontato per la propria posizione.

... le lotte interne e altri comportamenti finalizzati a distruggere una squadra (anziché costruirla) possono facilmente essere peggiori dei danni inflitti dai concorrenti.

3

Modi di essere leader

- **Obiettivi e traguardi** gli obiettivi superiori sono vaghi
- **Interazioni** dipendono dal contesto e da come gli altri «ci interpretano»
- **Complessità** le problematiche si presentano in corso d'opera
- **Problemi incompleti e pervasi da incertezza** l'ambiente è incerto. Non solo non sappiamo cosa succederà, ma non conosciamo nemmeno gli eventi che potrebbero verificarsi
- **astrazione** non è possibile una adeguata semplificazione di un problema complesso

4

Ciò premesso: può un dirigente «pianificare» ed agire con «assertività»?

... i nostri obiettivi sono molteplici, non quantificabili e parzialmente incompatibili... non abbiamo mai le informazioni che ci servono su un determinato problema, o sul futuro che ci aspetta... in questi casi, una risposta soddisfacente deriva dall'azione, non dalla pianificazione.

imparare a navigare con successo tra incertezze insolubili



5



6

Cosa succede se siamo sempre al telefono, e alziamo raramente lo sguardo?

Cosa succede se i primi passi del nostro bambino di un anno non vengono registrati dai nostri occhi, ma passano per lo schermo irrinunciabile del nostro smartphone?

Cosa succede se i nostri rapporti vengono «distanziati»?

Perdiamo empatia.

7

La paura di ... tutto

No, non è solo paura di ammalarsi, ma soprattutto di ciò che ne deriva: essere esclusi dalle nostre tribù perché improvvisamente siamo etichettati come «contagiati da Covid-19» ...

Quando entriamo in modalità sopravvivenza, la paura diventa un driver decisivo... più siamo esposti alla paura, più diventiamo paurosi....

8

Lo stress è una

1. risposta aspecifica dell'organismo agli eventi
2. risposta specifica dell'organismo agli eventi della vita
3. risposta specifica dell'organismo agli eventi della vita sulla base di una valutazione cognitivo-emotiva della persona
4. risposta aspecifica dell'organismo agli eventi della vita mediata dal talamo e dal cervelletto

9

Il trauma / lo stress

1. pone un filtro tra la realtà interna ed esterna
2. può alterare la visione della realtà
3. favorisce l'insorgenza di quadri psicopatologici
4. si associa a fenomeni di depersonalizzazione e derealizzazione

10

Emergenza Covid-19: ci si è trovati tutti in prima linea ad affrontare un'emergenza senza precedenti, un'emergenza che ha mille sfaccettature e risvolti, con inevitabili conseguenze sul piano psicologico.

Davanti ad uno scenario di stress e tensione, l'individuo sta rispondendo con grande tenacia, tirando fuori il meglio di sé.

Ciò che tuttavia rafforza la reazione da stress è la sensazione di impotenza, la sensazione di non poter controllare un bel niente; ciò genera frustrazione e demotivazione, sfiducia, ansia e depressione.

Ora si ha più speranza, ma rimangono le ansie e le preoccupazioni per il futuro.

Ci sono molti limiti ed ostacoli da superare.

11

Nella specificità dell'emergenza da coronavirus ci si trova di fronte a due modalità di esposizione al trauma, una diretta e l'altra indiretta:

- **nell'esperienza diretta si vive la possibilità del contagio, il che mettere in pericolo la propria incolumità ma anche quella dei propri familiari,**
- **nell'esperienza indiretta si «vive empaticamente» la sofferenza di altre persone rispetto alle quali ci si sente impotenti e frustrati.**

Nell'uno e nell'altro caso l'esperienza traumatica è intensa e pervasiva.

12

Reazione specifica mediata da una
valutazione cognitivo-emotiva

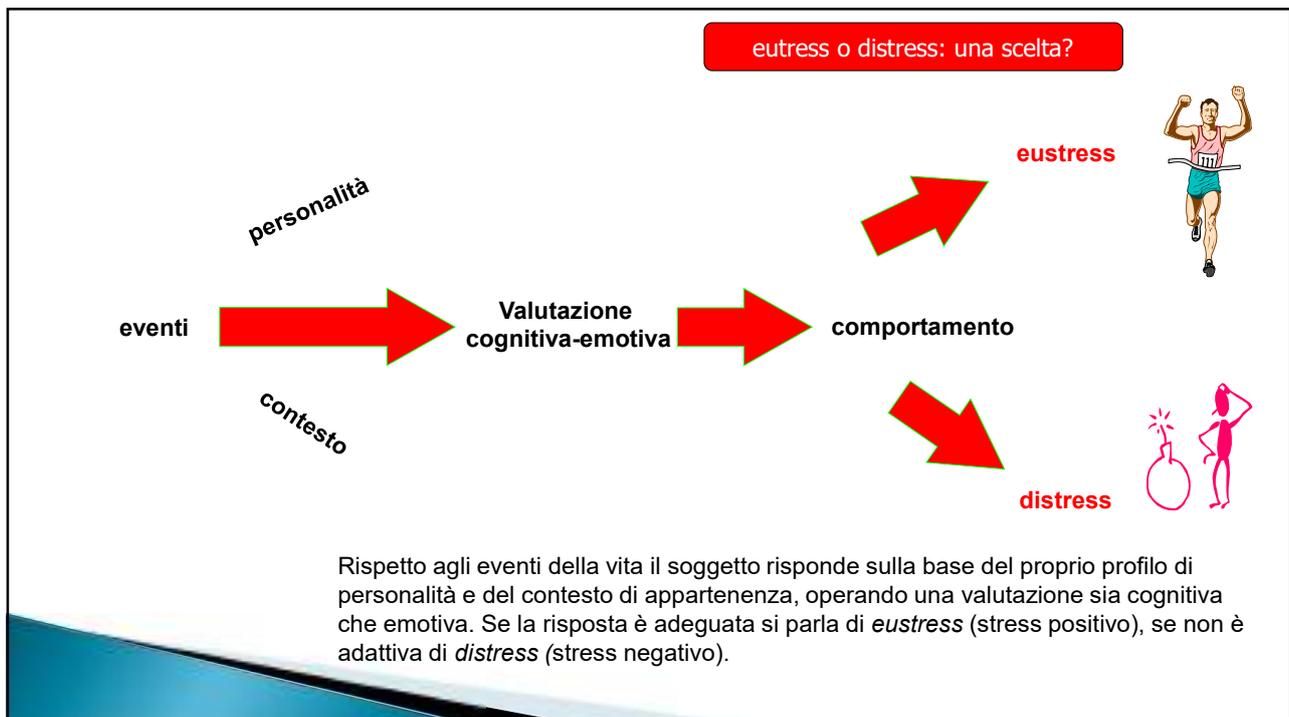
Eventi traumatici simili vissuti allo stesso modo da diverse persone daranno risposte diverse, non tutte avranno conseguenze negative: molte persone ne trarranno un vantaggio in termini di consapevolezza esistenziale e di identità, mentre altre svilupperanno situazioni di disagio psichico o vere patologie da stress.

Questo perché si concretizza una condizione di

- *iperarousal psicofisiologica (iperattivazione psicofisiologica)*
- destabilizzazione della funzionalità cognitiva ed emotiva della persona.

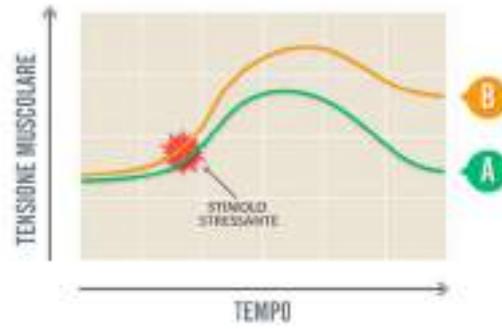
Si tratta di una *reazione di adattamento*

13



14

L'AREA DI RISCHIO PSICOSOMATICA



15



16

Si può gestire lo stress?

1. sì, solo se cambia l'organizzazione
2. sì, cambiando atteggiamento nei confronti del lavoro
3. no, tanto non cambia niente, domani si ricomincia come prima
4. no, anche se cambia l'organizzazione lo stress è sempre presente

17

Lo stress è maggiore quando

1. vi sono troppe richieste dall'esterno
2. le richieste interne (ambizioni) ed esterne sono eccessive
3. le richieste esterne sono superiori a quelle interne
4. non è possibile avere il controllo della situazione

18

Alta domanda - Alto controllo

Gli essere umani sono stati progettati per affrontare con successo difficoltà e stress: vi può essere uno sbilanciamento quando in presenza di eccessive richieste non vi è alcuna possibilità di controllo.

Il periodo che stiamo attraversando è particolarmente fonte di stress perché il nemico è invisibile e non abbiamo nessuna reale possibilità di controllo.

19

Alta domanda - Alto controllo

Si attivano in questi casi meccanismi inconsci di controllo (... può accadere solo agli altri ...) in grado di scotomizzare il problema e di rendere possibile la gestione della vita quotidiana.

Ma occorre considerare l'impegno mentale insito in questo meccanismo difensivo che tende a determinare una tensione crescente, non sempre facile da gestire.

20

Ben-essere?

Quali problemi tengono i direttori svegli la notte?

21



- Burocrazia / rapporti con le Istituzioni**
- Conflittualità con i docenti**
- Conflittualità tra i docenti**
- Aggressioni, violenze, bullismo...**
- Gestione degli alunni**
- Problematiche con il personale amministrativo**
- Valutazione e gestione rapporti con i genitori**
- Tante variabili messe insieme**
-**



22

Stress lavorativo: conseguenze

Il dirigente stressato:

- rende di meno
- può commettere errori
- è più esposto ad infortuni
- è più conflittuale (minore qualità di vita)
- teme l'innovazione
- entra nell'area di *rischio psicosomatico*

leadership in affanno
perdita credibilità



23

Logorio professionale: segnali precoci

1. Irritabilità
2. Eccessiva conflittualità
3. Rigidità con gli studenti
4. Mancanza di collaborazione
5. Eccessiva dedizione e disponibilità
6. Insofferenza, lamentosità eccessiva
7. Basso livello di professionalità
8.

L'«iperadattamento»
implica uno sforzo eccessivo per adeguarsi
alle condizioni o alle aspettative dell'ambiente



24

segnali di inadeguata leadership da parte del dirigente

1. Dirigente sull'orlo di una crisi di nervi
2. Il dirigente che non ha il controllo dell'Istituto
3. Il dirigente insicuro, «irrispettoso»
4. Il Dirigente «così così»
5. Il Dirigente «fissato»
6. Dirigente in difficoltà nei rapporti con il personale
7. Carenza nell'organizzazione/programmazione attività
8.



25

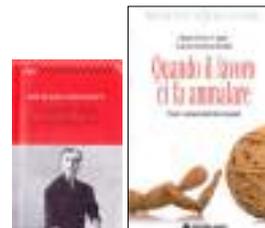
Il rischio psicosociale

**impatto che ha il mondo del lavoro sul
ben-essere dell'individuo**

1. Sintomi organizzativi



2. Sintomi individuali



Lo stress come rischio emergente

26

1. Sintomi malessere organizzativo

- Elevato turnover
- Conflittualità elevata
- Assentesimo
- Presenteismo
- Ridotto rendimento / qualità
- Inefficacia dell'organizzazione
- Logorio professionale
- Aggressioni, violenze
- burn-out, mobbing, patologie da «costrittività organizzativa»



27

Sintomi mal-essere organizzativo



Sette
04.10.2013

- Giudicare, criticare ingiustamente, condannare
- Ridicolizzare, umiliare, prendere in giro, etichettare
- Analizzare, interpretare, Interrogare, inquisire
- Fare dello spirito, cambiare argomento, ironizzare
- dare ordini, minacciare, ammonire, promettere
- Moraleggiare, fare la lezione, fare la predica

Il Komplikatore

28



Sintomi mal-essere organizzativo

... Troppe lamentele

Tuttavia il vero problema sta nella tua testa, ne tua stessa reazione, nella corsa del tuo criceto frustrato Basta un nonnulla perché la mente resti intrappolata nella sua ruota ...

... Troppe lettere



29

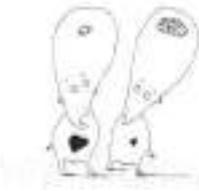


Troppe critiche ... eccessive, inutili, improduttive

I pinguini dicevano <<apprezziamo ogni diversità>> ma le loro azioni dimostravano il contrario...

La Terra delle Opportunità... rispetto della diversità....

30



Tanta ... eccessiva ... impulsività ...

L'impulsività
pericolo per sé e per gli altri

un "grilletto" molto sensibile: il punto sta nel cercare di capire come mai sia tanto facile diventare irrazionali



... la gestione delle emozioni ...

31

2. Sintomi malessere individuale

→ **Ansia, Depressione, Somatizzazioni, ...**



→ Chandola T et al, Chronic stress at work and the metabolic syndrome: prospective study. BMJ, 2006



→ **C. fumo di sigaretta irritabilità
impulsività gambling alcolismo
alimentazione inappropriata**



32

Stress e Ben-essere

E' possibile essere stabili in mezzo alla tempesta?



Safety and Security forum Italia
Gubbio 9-10 marzo 2017



Generale Roberto Vittori,
primo cosmonauta italiano

Cosa significa per un astronauta, sentirsi sicuro?
E' possibile sentirsi sicuri nello spazio?
Quale è la soglia di rischio accettabile?
Come ci si allena ad accettare l'insicurezza e a gestire i
momenti di stress?



La valorizzazione delle risorse umane
quale fattore protettivo rispetto allo
stress lavorativo

33

gestire le risorse umane

essere leader di se stessi

Riesco a conservare
la mia identità?

Nella nostra specie
la resilienza rappresenta la norma
non l'eccezione:
è l'attitudine umana per eccellenza



34

La resilienza

Vuoi misurare il tuo
INDICE DI RESILIENZA?

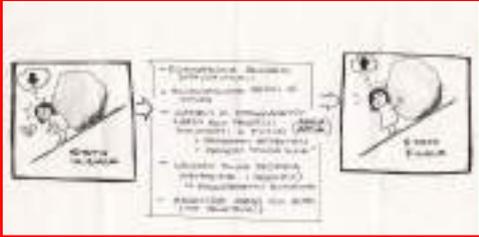
È davvero difficile sostenere che oggi le condizioni di vita siano - in generale peggiori... **la resilienza va allenata** a patire dal contesto quotidiano, dalle pratiche di vita ordinarie, dalla nostra vita ordinaria




35

l'adattamento: reattivo o proattivo?

I problemi possono essere vissuti come un peso, difficili da «sopportare»

Infine, i problemi posso essere affrontati con «leggerezza», come il topolino che fa «ballare l'elefante»



L'esperienza del libero flusso
Mihaly Csikszentmihalyi

36

Comunicazione, relazioni e conflittualità: le sfide prioritarie del dirigente

37

I segreti del leader
John Maeda

... il mestiere del dirigente è far lavorare le persone in sintonia con le sue idee – ed egli userà tutti gli strumenti a propria disposizione per farlo.

Paradossalmente, tuttavia, con tutte le tecnologie della comunicazione oggi a nostra disposizione, è ancora difficile trasmettere un messaggio alla persona che ci siede di fianco in maniera credibile.....

38



LA COMUNICAZIONE

I fallimenti comunicativi avvelenano la vita a molte persone, un problema grave dal momento che la nostra intelligenza è strutturalmente linguistica, così come l'ambiente in cui viviamo.



la parola serve, prima ancora che a comunicare, a vivere

39

Le dinamiche relazionali



i porcospini di Schopenhauer

40

I segreti del leader
John Maeda

... la leggerezza di poche parole permette al messaggio di arrivare più lontano ...

Ad ogni modo, qualunque sia il messaggio, ho imparato che la cosa più importante da trasmettere è il *rispetto* - è il prerequisito necessario per qualsiasi altro tipo di comunicazione.

41



**un solo modo di comunicare:
lo stile personale**

- **la comunicazione non verbale: ciò che noi possiamo fare con il nostro corpo e nell'utilizzo della spazio disponibile**
- **Comunicazione paraverbale: uso della voce: tono, volume velocità, ritmo, pause silenzi ...**



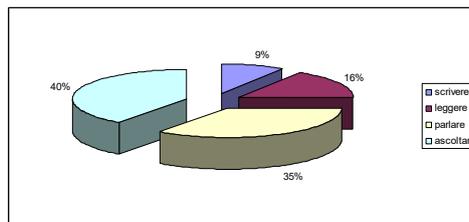
la comunicazione come strumento di relazione



42

ascolto e comunicazione

- Capacità di chiedere
- **Capacità di ascoltare**
- Uso del silenzio
- Capacità di rassicurare
- Capacità di informare
- Capacità di cogliere i segnali del paziente



43

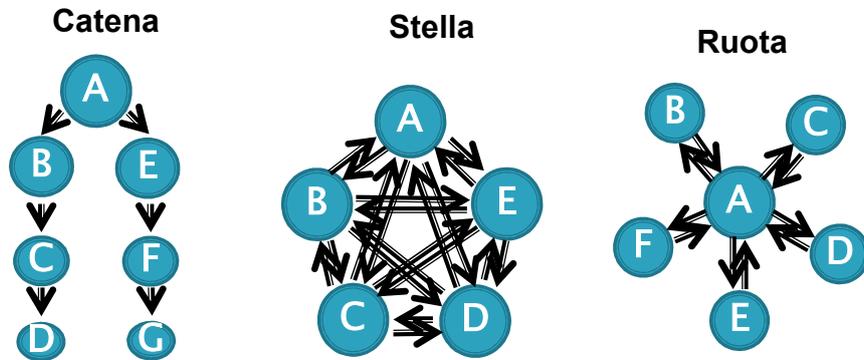
I segreti del leader John Maeda

... il conflitto costruttivo riguarda l'edificazione di qualcosa ... il conflitto distruttivo invece significa fare le cose a pezzi

... le lotte interne e altri comportamenti finalizzati a distruggere una squadra (anziché costruirla) possono facilmente essere peggiori dei danni inflitti dai concorrenti.

44

Communication networks



Team multidisciplinare

Team interdisciplinare

Team transdisciplinare

45

Conflitto

➤ Conflitto sul compito



➤ **Conflitto sulla relazione**



Tony L. Simons and Randall S. Peterson, 2000

46



Conflict and Creativity in Groups

Lisa Troyer[†]

Department of Sociology, University of Connecticut

Reef Younggreen

Department of Sociology, University of Massachusetts, Boston

Table 1. Mean Number of Ideas Given by Participants and Mean Idea Innovativeness by Condition

	No Evaluation	Evaluation of Idea	Evaluation of Source
Number of ideas	9.45 ₁ (2.37)	8.35 ₂ (2.64)	6.50 ₃ (1.89)
Idea innovativeness	27.32 ₁ (3.72)	35.98 ₂ (9.97)	19.93 ₃ (3.49)

Note: Means in the same row with different subscripts are significantly different in a one-tailed *t* test at $p < .01$. Values in

Quando il conflitto è sul compito (confronto di idee)
le idee prodotte sono più innovative

Journal of Social Issues, Vol. 65, No. 2, 2009, pp. 409-427

SINERGIA E COMUNICAZIONE

F
I
D
U
C
I
A



COOPERAZIONE

Comunicazione simmetrica/competitiva

La componente cognitiva ed emotiva è di importanza centrale:
valutare i limiti della razionalità umana

Conoscere i profili di personalità e i buchi del sistema



È preparato - ha sempre ragione



49

L'Azienda e l'Individuo

Interventi per la prevenzione dello stress lavorativo
e
per la valorizzazione delle risorse umane

- a livello organizzativo
- a livello individuale

ruolo chiave del lavoratore stesso nella
gestione della sicurezza e della salute ...



Efficacia professionale e percorsi formativi

50

Azienda e Risorse Umane

Interventi sull'organizzazione

Programmare interventi finalizzati alla valorizzazione reale delle risorse umane attraverso

- Corsi di sensibilizzazione alle dinamiche dello stress
- Monitoraggio dei livelli di tensione dell'organizzazione
- Percorsi formativi sulla valorizzazione del livello di resilienza

azioni

1. Misurazione livelli stress lavoro-correlato
2. Programmazione percorsi formativi
3. Follow-up

51

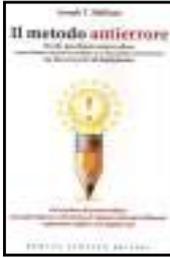
Azienda e Risorse Umane

Interventi sul gruppo e sulla persona

Percorsi esperienziali finalizzati alla valorizzazione delle competenze psicologiche/trasversali degli operatori:

1. esperienze di gruppo, a cadenza prefissata, supervisionate da un esperto
2. Interazione tramite internet o numero verde, con il conduttore del gruppo (supervisione)
3. Accesso a percorsi psicologici individuali

52



Calibrarsi e calibrare l'organizzazione

- la calibratura misura la differenza tra le capacità reali e quelle percepite
 - la maggior parte delle persone tende ad essere mal calibrata
 - **calibrare l'organizzazione**

efficacia professionale e calibratura

53



Obiettivo A: gestione dello stress

- Esiste una stretta correlazione tra **stress lavorativo** e compromissione dell'efficacia personale/relazionale

Obiettivo B: promozione del *ben-essere*

Competenza:

set di comportamenti la cui pratica coerente consente all'individuo di raggiungere un obiettivo in una data situazione

E Zehnder

54

resilienza e autodirezione

- ▶ andare al cuore delle cose
- ▶ distacco emotivo (bilanciare logica ed emotività)
- ▶ velocità pensiero e incisività
- ▶ creatività nel ricercare le soluzioni



La Repubblica 2/09

55



Quale regalo possiamo farci?

- ▶ ogni bambino è in una certa misura un genio e ogni genio in una certa misura un bambino

...Tempo per riflettere ... e agire per vivere bene



Default-mode network

56



www.ferdinandopellegrino.com

- Pellegrino F, *Personalità ed autoefficacia*, Springer, Milano, 2010
- Pellegrino F, *Essere o non essere leader*, Positive Press, Verona, 2012
- Pellegrino F, *Non ho tempo per ...*, Mediserve, Milano-Firenze-Napoli, 2017
- Pellegrino F, *La salute mentale, clinica e trattamento*, Edizioni Medico Scientifiche, Torino, 2018
- Pellegrino F, Vettori A, *Stress management in ambito dirigenziale pubblico e privato*, Mc Graw Hill, Milano, 2021



info@ferdinandopellegrino.com