

CORSO DI FORMAZIONE

MATERIALE DIDATTICO

ST00877 Rev. 0.0 M3



**"COVID-MANAGER:
RUOLO, COMPETENZE
E RESPONSABILITÀ"**

COVID MANAGER

Aspetti psicologici e leadership



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

OBIETTIVI

- Comprendere il ruolo, i compiti e le competenze trasversali del COVID MANAGER.
- Comprendere il contesto e le relative reazioni legate all'emergenza sanitaria da Coronavirus SARS-CoV-2.
- Riconoscere le possibili manifestazioni di stress e gli aspetti bio-psico-sociali e organizzativi collegati all'emergenza.
- Comprendere gli stili di leadership e la funzione del leader in situazione di emergenza.
- Conoscere possibili criticità nella relazione con gli interlocutori e modalità di gestione.
- Individuare possibili interventi preventivi individuali e organizzativi.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

CONTENUTI

- Consapevolezza del ruolo.
- Il contesto in situazione di emergenza sanitaria da Coronavirus SARS-CoV-2.
- Percezione del rischio COVID-19.
- Stress in emergenza: aspetti bio-psico-sociali e organizzativi.
- La leadership richiesta al COVID MANAGER.
- Possibili interventi preventivi individuali e organizzativi.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. -Socio Unico. Tutti i diritti riservati

3

SOCIALIZZAZIONE

- Presentazione personale.
- Raccolta necessità/bisogni.
- Raccolta aspettative dal corso.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. -Socio Unico. Tutti i diritti riservati

4

QUALITA' RICHIESTE AL COVID MANAGER

Quali sono le qualità richieste ad un COVID MANAGER? Individuiamole utilizzando come iniziali le seguenti lettere

C =	M =
O =	A =
V =	N =
I =	A =
D =	G =
	E =
	R =

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. -Socio Unico. Tutti i diritti riservati

5

IL RUOLO DEL COVID MANAGER

È una figura nata a seguito della pandemia, per esigenza da parte di Imprese ed Enti Pubblici.

Nelle aziende deve essere individuato tra i seguenti soggetti che si occupano del sistema di prevenzione e protezione per la Sicurezza:

- DL (soprattutto per le micro e piccole aziende).
- RSPP (interno o esterno).
- Soggetti aventi poteri organizzativi e direzionali (top manager, manager) con adeguata competenza in merito ai requisiti Sicurezza cogenti applicabili.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

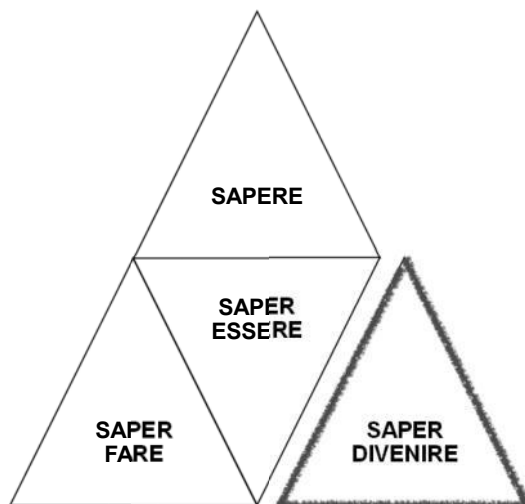
Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

6

IL RUOLO DEL COVID MANAGER	
<ul style="list-style-type: none"> • Referente unico per l'attuazione delle misure di prevenzione e protezione della Sicurezza in Azienda. • Punto di riferimento e di contatto per le strutture del Sistema Sanitario Regionale. <p>In pratica <u>coordina il Protocollo Sicurezza</u> (per la riapertura), sia per chi si trova nel luogo di lavoro, sia per chi vi accede (clienti, fornitori, trasportatori, appaltatori, manutentori, ecc..), facendo applicare e coordinando le indicazioni operative.</p>	
COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP	
Vega Formazione ST00877 rev0.0 - M3	7

3P: LA SFIDA PER IL COVID MANAGER	
<p>La sfida per il Covid Manager è integrare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I vincoli del Protocollo (per salvaguardare la salute e il benessere e garantire il rispetto della norma). • I bisogni delle Persone. • Le esigenze della Produzione. 	<p>PROTOCOLLO</p> <p>PRODUTTIVITA' PERSONE</p>
COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP	
Vega Formazione ST00877 rev0.0 - M3	8

LE COMPETENZE DEL RUOLO



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

I COMPITI DEL COVID MANAGER

- Coordinare la pianificazione, l'attuazione e la verifica periodica delle azioni necessarie per la riapertura delle attività produttive.
- Collabora alla stesura di un Piano di intervento che individui le attività e i lavoratori che riprenderanno primariamente, in un'ottica di riapertura graduale, e tenendo in considerazione le priorità aziendali e il rispetto della sicurezza dei lavoratori.
- Costituire il punto di contatto per le strutture del Sistema Sanitario Regionale.

- Manuale della Regione Veneto -

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

I COMPITI DEL COVID MANAGER

- Garantire misure per la tutela della salute dei lavoratori.
- Supportare tutte le attività produttive.
- Incentivare la partecipazione consapevole e attiva di ogni singolo lavoratore, con pieno senso di responsabilità.



- *Manuale della Regione Veneto* -

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

L'EMERGENZA COVID-19



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

CONTESTO

La diffusione del **Coronavirus SARS-CoV-2** sta inevitabilmente cambiando le nostre abitudini, spingendo il nostro Paese ad adottare misure che si riflettono sia sulla vita quotidiana sia sui processi lavorativi e sugli ambienti di lavoro.

→ E' una **CONDIZIONE INNATURALE** che mette a dura prova anche la capacità di cooperazione propria degli esseri umani: non stiamo cercando di proteggere solo noi stessi, ma anche le persone che non conosciamo e quelle di cui, forse, neanche ci importa.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

PSICOLOGIA DELL'EMERGENZA

- Settore della **psicologia** che si occupa degli **interventi clinici e sociali** in situazioni di **calamità, disastri ed emergenza/urgenza**.
- Disciplina che studia il **comportamento individuale, di gruppo e comunitario** prima, durante e dopo situazioni di crisi (eventi critici).



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

EVENTO CRITICO



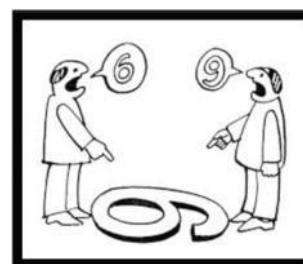
Situazione **inaspettata** e **improvvisa**, in cui si sperimenta un senso di **impotenza** e **vulnerabilità** a fronte di una **minaccia**, soggettiva o oggettiva, che può riguardare:

- **integrità e condizione fisica** della persona;
- il contatto con la **morte**;
- elementi della realtà da cui dipende il **senso di sicurezza psicologica**.

Si crea un clima di attivazione, allerta e di urgente bisogno.
La prima reazione che si ha in ambito emergenziale è quella di Stress.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

PERCEZIONE DELL'EVENTO



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

VALUTAZIONE VS. PERCEZIONE DEL RISCHIO

- La valutazione del rischio è un rapporto tra la probabilità di accadimento di un evento dannoso e la gravità del danno provocato.
- **La percezione del rischio è una STIMA SOGGETTIVA** della probabilità di subire un danno e dell'entità dell'eventuale danno, considerando altri parametri non matematicamente calcolabili **IN RAPPORTO A UN BENEFICIO.**



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

PERCEZIONE DEL RISCHIO E COMPORTAMENTO

Il comportamento dipende dalla percezione del rischio e non dalla valutazione del rischio.

La situazione viene soggettivamente interpretata, in base a caratteristiche personali, culturali, di esperienza e di contesto, e anche in base al beneficio atteso e si decide se mettersi a rischio oppure evitare.

L'atteggiamento verso il rischio ha componenti cognitive (ciò che so sulla questione), **emotive** (come mi sento: attratto, intimorito, incerto...) e **comportamentali** (abitudini).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

COME PERCEPIAMO IL RISCHIO COVID-19?

- È un rischio invisibile, non misurabile, non rilevabile (se non a danno/contagio avvenuto).
- Non sappiamo quale sia la probabilità di contagio.
- La gravità delle conseguenze è molto variabile, ma non è chiaro quali siano i fattori protettivi.
- Non c'è cura, non c'è vaccino.
- È ovunque, non è un rischio correlato al lavoro o all'organizzazione (a eccezione degli ambienti sanitari).
- Possiamo solo proteggerci e prevenire.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

SOTTOSTIMA DEL RISCHIO

Se si sottostima il rischio si pensa di esserne immuni.

Quindi si può osservare un'eccessiva esposizione al rischio e comportamenti imprudenti: mancato utilizzo dei DPI, mancato rispetto delle procedure di sicurezza...



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

SOVRASTIMA DEL RISCHIO

Se si sovrastima il rischio si teme di essere infettati e contagiosi.

Quindi si possono osservare atteggiamenti di tensione, nervosismo, terrore (paura esagerata), scarsa fiducia nelle misure di protezione e prevenzione, sospetto rispetto alle informazioni fornite, intolleranza o aggressività contro chi non rispetta rigidamente le regole...



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

FENOMENI COGNITIVI LEGATI ALL'INCERTEZZA

L'essere umano non tollera l'incertezza e quindi ha bisogno di:

- definire, descrivere, controllare la realtà con la conoscenza, dandole un nome;
- attribuire un significato a ciò che sta accadendo;
- utilizzare un linguaggio che gli permetta di classificare l'evento all'interno di uno schema conosciuto;
- cercare informazioni che, a volte, possono essere fuorvianti (*fakenews*) e/o inaffidabili (ipotesi complottiste).



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

RISPOSTE ALL'EVENTO CRITICO/STRESSANTE COVID-19

In questo momento, con l'emergenza COVID-19 attiva e con le limitazioni decretate, ci si trova a fronteggiare delle emozioni quali **rabbia, tristezza, paura, ansia, senso di irrealtà, solitudine e smarrimento.**

EMOZIONI CHE SONO NORMALI IN UNA SITUAZIONE CHE NON È NORMALE!



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

RISPOSTE ALL'EVENTO CRITICO/STRESSANTE COVID-19

EMOZIONI NON ADEGUATE (problema di adattamento):

- **Iperarousal:** paura vs terrore; rabbia vs furia, ansia vs panico.
- **Ipoarousal:** impotenza, disperazione, sintomi depressivi, bassa energia, dissociazione.

Se peggiorano e si protraggono nel tempo, possono diventare una vera e propria patologia (es. PTSD) che richiede un intervento specialistico.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

STRESS IN EMERGENZA COVID-19



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. –Socio Unico. Tutti i diritti riservati

25

DEFINIZIONE DI SALUTE – D.Lgs 81/08

La definizione è quella dell’O.M.S. ossia:

La SALUTE è uno stato di completo **benessere fisico, mentale e sociale**, non consistente solo in un’assenza di malattia o di infermità.



BIO



PSICO



SOCIAL

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

26

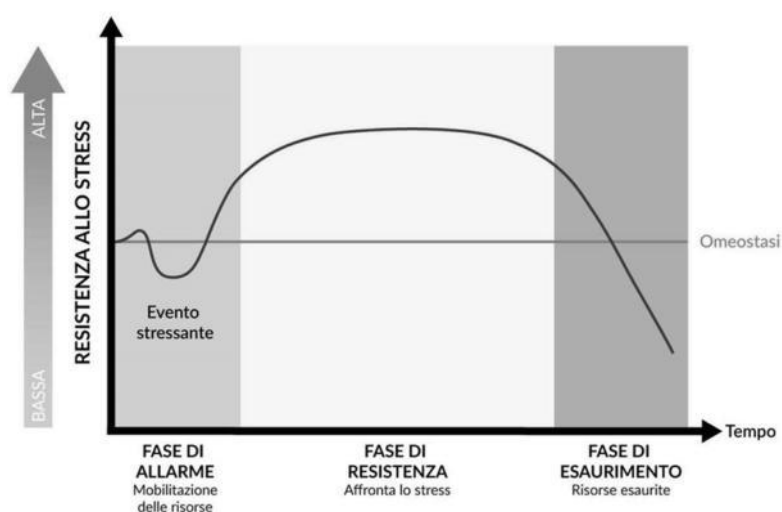
STRESS: DEFINIZIONE

Reazione fisiologica dell'organismo, a seguito di determinati **stimoli esterni o interni**, che porta ad uno **stato di attivazione fisica e mentale**, e che **prepara il corpo e la mente a reagire** con attenzione e sforzo, come se si dovesse far fronte ad un'emergenza.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

RISPOSTA ALLO STRESS



Siamo in una Fase di perpetuata Resistenza

**ESAURIMENTO
vs.
RECUPERO**

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

DISTURBI ASSOCIABILI ALLO STRESS

Disturbi fisici:

- disturbi dell'apparato cardiocircolatorio (ipertensione arteriosa, cardiopatia ischemica);
- disturbi gastrointestinali (alterazioni della funzione intestinale, ulcera peptica, pirosi, colite);
- disturbi dell'apparato muscoloscheletrico (mialgie, dolori muscolo tensivi);
- disturbi del sonno (insonnia, incubi notturni, spossatezza al risveglio);
- disturbi neurologici, disturbi psicologici e della sfera intellettiva (cefalee, ansia, sintomi depressivi, attacchi di panico, irritabilità, apatia, disturbi della memoria, difficoltà di concentrazione);
- disturbi dermatologici (arrossamenti, prurito, sudorazione, dermatiti, orticaria, psoriasi);
- disturbi dell'apparato genitale (alterazioni del ritmo mestruale, amenorree);
- disturbi della sfera sessuale (impotenza, calo del desiderio).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

DISTURBI ASSOCIABILI ALLO STRESS

Disturbi emotivi e cognitivi:

- Tensione/ansietà;
- Fatica cronica o patologica;
- Sintomi depressivi;
- Riduzione dell'autostima e della fiducia in se stessi;
- Diminuzione della motivazione;
- Esaurimento emotivo;
- Insoddisfazione;
- Disimpegno;
- Aggressività/violenza fisica.

Disturbi comportamentali:

- Abuso di alcol, tabacco, sostanze psicoattive.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

EFFETTI DELLO STRESS

Un individuo stressato tende a:

- commettere più errori;
- essere meno efficiente;
- non reggere i ritmi dell'azienda;
- perdere motivazione progettuale rispetto a se stesso, all'ambiente di lavoro, alla società;
- ammalarsi di più;
- relazionarsi agli altri con difficoltà;
- favorire l'insorgenza di conflitti in ambito lavorativo.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

EFFETTI DELLO STRESS SULL' ORGANIZZAZIONE

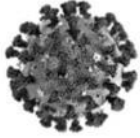
Comportamenti significativi per l'organizzazione:

- turnover;
- assenteismo;
- incidenti sul lavoro;
- cali di produttività;
- peggioramento della performance.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

STRESS CORRELATO ALLA PANDEMIA



La situazione di emergenza espone il personale a una **serie di fattori di rischio** ma anche a **cambiamenti sostanziali nel lavoro** per quanto riguarda gli aspetti organizzativi, relazionali e relativi alla sicurezza, che contribuiscono all'accrescimento di stress psico-fisico.

Il prolungarsi dell'emergenza sanitaria può portare ad un crescente sovraccarico operativo ed emotivo e comportare una cronicizzazione dello stress legato al lavoro che, se prolungato nel tempo e accompagnato da elevata intensità, può determinare un esaurimento delle risorse psicologiche e in alcuni casi favorire l'emergenza del **burn-out**.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

STRESS CORRELATO ALLA PANDEMIA



**Il rischio Covid-19
è causa di stress,
ma NON lavoro-correlato!**

Però le nuove misure di prevenzione e protezione possono causare stress ai lavoratori (indipendentemente da ruolo e mansioni).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

STRESS LAVORO-CORRELATO

Accordo Europeo del 8/10/04

Lo stress è in grado di produrre seri danni ai soggetti esposti.

Lo stress lavoro-correlato viene descritto all'art. 3 dell'Accordo Europeo dell'8 ottobre 2004 così come recepito dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008 – quale

“condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o aspettative riposte in loro”

Non va valutato direttamente negli ambienti di lavoro non sanitari, ma vanno considerati gli effetti delle nuove regole sui fattori collegabili allo stress lavoro-correlato (organizzazione e gestione del lavoro).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

STRESS CORRELATO ALLA PANDEMIA

Lo stress correlato alla pandemia da *Coronavirus SARS-CoV-2* e alle restrizioni ha quindi effetti:

- **sulle emozioni** (paura, ansia di stato, rabbia soprattutto in alcuni settori più esposti);
- **sui comportamenti** (adesione, contestazione o rifiuto delle regole);
- **sulle relazioni** (distanza tra soggetti, saluti a distanza, unione contro un nemico comune o conflittualità interna);
- **sulla prestazione lavorativa** (riorganizzazione a turni, distanza interpersonale, aumento sorveglianza, ulteriori DPI, smart working, interfaccia casa-lavoro).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

STRESS CORRELATO ALLA PANDEMIA



Nei **contesti sanitari**, in diversi casi, si è verificato il prolungamento nell'orario di lavoro, la crescente richiesta di reperibilità, l'attivazione di procedure straordinarie, la carenza di adeguati dispositivi di protezione individuale, l'aumento della fatica fisica.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

STRESS CORRELATO ALLA PANDEMIA

INTERFACCIA CASA – LAVORO

Oltre agli aspetti propriamente legati al lavoro, in questo momento si verifica una difficoltà crescente nel bilanciare la vita lavorativa e quella privata e familiare.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

LA LEADERSHIP DEL COVID MANAGER



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. –Socio Unico. Tutti i diritti riservati

39

ESEMPI DI LEADER EFFICACI

Ripensate a un «capo» che avete conosciuto e apprezzato.

- Che caratteristiche aveva?
- Come si comportava?
- Come riusciva a raggiungere i risultati?
- Come si rapportava con i suoi collaboratori?



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. –Socio Unico. Tutti i diritti riservati

40

LEADERSHIP

“Leadership è saper far fare ai propri uomini quel che pensano di non poter fare”



Video tratto dal film *Affrontando i giganti*

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. –Socio Unico. Tutti i diritti riservati

41

LA LEADERSHIP

Quando si parla di leadership si parla di un **insieme di comportamenti** di una persona **che influenzano le attività di un gruppo organizzato con il fine di conseguire degli obiettivi.**

“La leadership consiste nel saper creare una organizzazione alla quale le persone desiderino appartenere”

- Gilles Pajou -



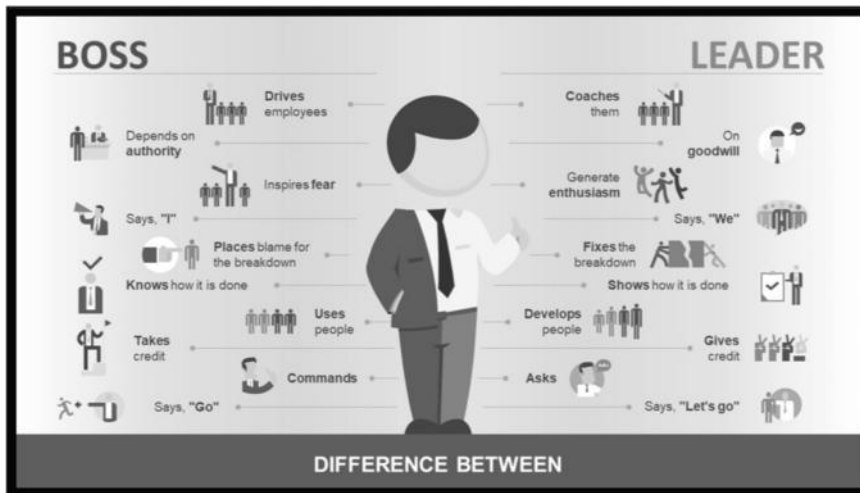
COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. –Socio Unico. Tutti i diritti riservati

42

BOSS VS. LEADER



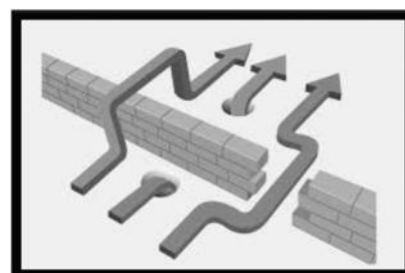
COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE

Non esiste uno stile di gestione delle relazioni che sia giusto o sbagliato.

Ogni manager deve adottare un **approccio manageriale diverso in circostanze diverse**, con l'obiettivo di rispettare gli obiettivi e garantire il benessere del team.

Ogni stile può essere efficace solo se adeguato a ciò che la situazione richiede, altrimenti può rivelarsi inefficace o controproducente.



- Hersey e Blanchard -

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE

L'efficacia dello stile dipende da:

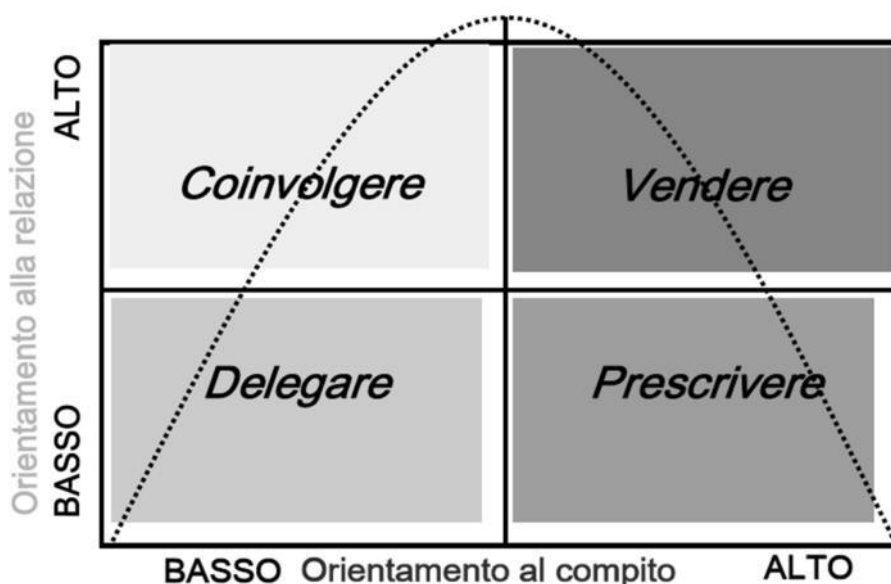
- tipo di compito;
- competenze ed esperienza dei collaboratori;
- situazione da gestire;
- contesto.

Un leader efficace deve saper:

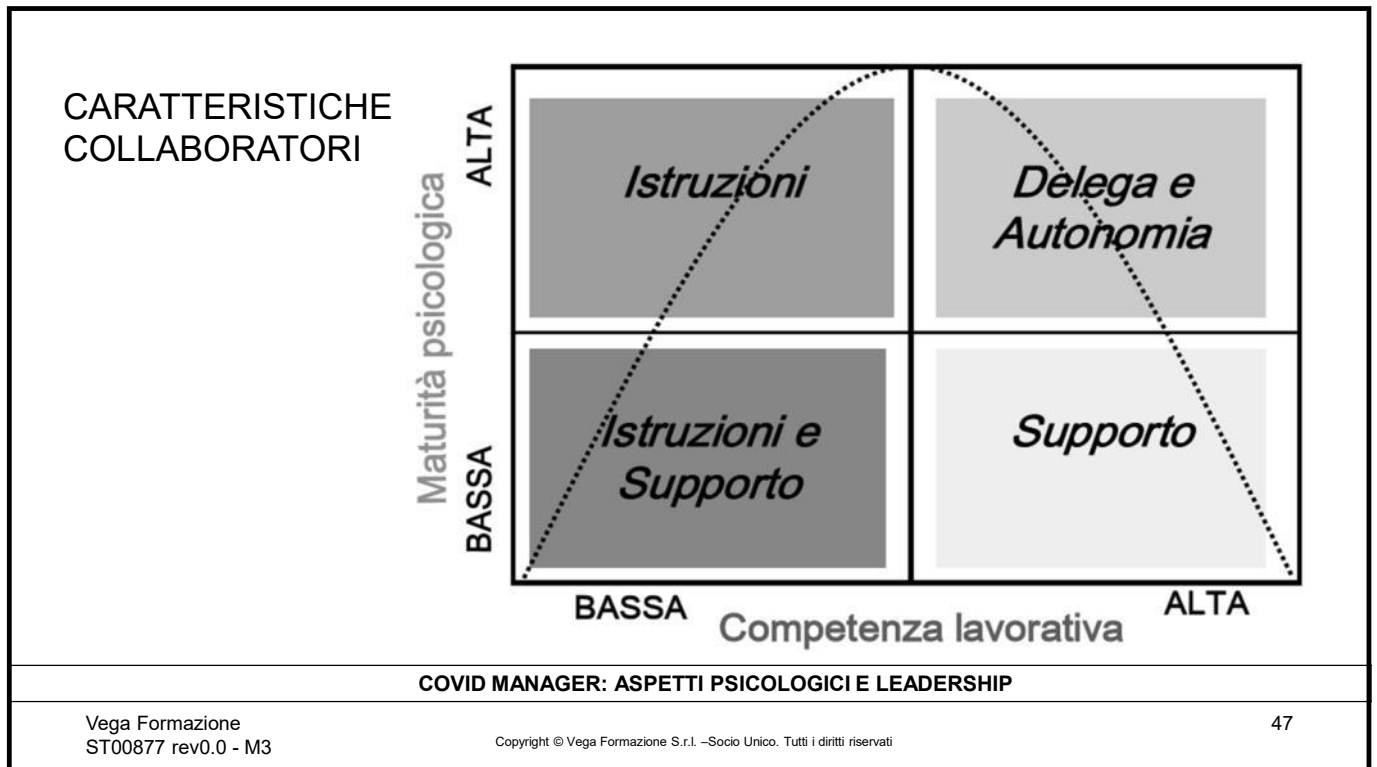
- diagnosticare ciò che la specifica situazione richiede;
- utilizzare più stili differenti.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

ORIENTAMENTO
DEL LEADER



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP



LA LEADERSHIP SITUAZIONALE di Daniel Goleman

Secondo Daniel Goleman la leadership è:

“...la capacità di influenzare la gente, e aiutarla a lavorare meglio per raggiungere uno scopo finale in comune.”

Secondo l'autore, esistono 6 principali stili di leadership:

1. **Leader visionario:** condivide con i dipendenti la Mission e la Vision, l'Obiettivo Finale, e crea in azienda un clima particolarmente positivo. Questo stile aiuta e sprona il team quando l'azienda attraversa un momento di cambiamento.
2. **Leader coach:** crea una connessione fra la Mission aziendale e i bisogni e valori del singolo lavoratore. Questo stile valorizza lo staff e rinforza le prestazioni eccellenti, in termine di quantità e qualità dei comportamenti.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE di Daniel Goleman

3. **Leader democratico:** valorizza ogni dipendente, ne cerca l'appoggio o il consiglio prima di prendere decisioni, e crea un ambiente partecipativo, che responsabilizza e valorizza ogni singolo membro del team. Questo stile è utile al clima lavorativo, aumenta la produttività, e permette al Leader di ottenere buoni feedback. "Mentore saggio".
4. **Leader sociale o affiliativo:** il suo obiettivo è creare armonia nel team e nei rapporti. La relazione è al centro. Questo approccio è utile a creare un team coeso e compatto.
5. **Leader battistrada:** è un precursore, colui che traina il gruppo ed è focalizzato all'obiettivo. Il leader può essere visto come "inarrivabile", eccessivamente determinato e poco empatico. Se questo approccio è estremo nel leader, incute ansia nei dipendenti. Questo stile è ottimo se ci si affaccia su nuovi mercati, ma se costante, mina l'essenza del team working.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

LA LEADERSHIP SITUAZIONALE di Daniel Goleman

- 6. Leader autoritario:** è persona che preferisce farsi rispettare che farsi ammirare dallo staff. Impone la Vision, in modo esplicito o implicito crea sensibili asimmetrie nelle relazioni, non accetta repliche. Motiva il personale in modo coercitivo (“non accetto fallimenti, altrimenti...”), crea un clima aziendale teso nel quale i singoli difficilmente si prendono responsabilità, per paura di deludere il leader. Il leader viene seguito per evitare eventuali punizioni. Fintanto che è presente (nella stanza, in azienda), il team esegue ogni regola da lei/lui imposta, ma in sua assenza questo non è garantito, e anzi è fonte di forte critica: l'eccessivo uso di rigide regole, ottiene l'effetto contrario, e crea nel team un malcelato “desiderio di evasione e trasgressione”. Questo stile è consigliato solo in casi di emergenza e crisi finanziaria.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

I pilastri per gestire con successo il tuo team (Julio Velasco)

Per risultare un buon leader bisogna:

1. Essere sé stessi.
2. Essere competenti.
3. Essere “giusti”.
4. Chiedere più volte perché ai vostri collaboratori.
5. Nell'errore bisogna cercare il motivo, non il colpevole.
6. Avere un sufficiente grado di empatia.
7. Stabilire relazioni sufficientemente buone.
8. Riconoscere i meriti.
9. Stabilire ruoli precisi.
10. Creare ed alimentare il senso di appartenenza.



<https://www.youtube.com/watch?v=6GRxsEqGRuE>

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

IL LEADER NELL'EMERGENZA



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. –Socio Unico. Tutti i diritti riservati

53

IL LEADER DI FRONTE ALL'EMERGENZA



Il leader efficace, di fronte a una crisi di qualsiasi tipo (finanziaria, economica, naturale...) sa:

- Mantenere la calma.
- Infondere calma.
- Mantenere un senso di prospettiva.

«Durante una crisi, l'obiettivo fondamentale è ridurre le perdite e far funzionare le cose nel modo più normale possibile».

- G. Klann -

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. –Socio Unico. Tutti i diritti riservati

54

AZIONI PER FRONTEGGIARE LA CRISI

➤ CERCARE INFORMAZIONI CREDIBILI

Informazioni affidabili, aggiornate, veritiere, da fonti accreditate (OMS, ISS, governo, ministeri, regione...).

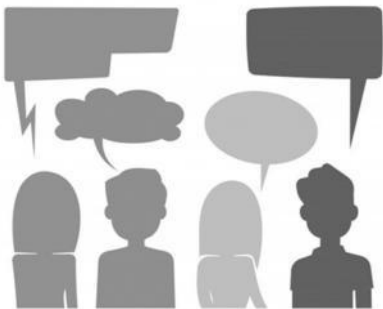
➤ USARE CANALI DI COMUNICAZIONE APPROPRIATI

Diffondere le informazioni con tutti i mezzi possibili. Trasparenza! Informare è importante perché riduce lo stress causato dall'incertezza

- Diminuisce la paura.
- Fornisce indicazioni tattiche.
- Dimostra ai collaboratori che i leader sono impegnati, coinvolti, ben informati e governano la situazione.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

AZIONI PER FRONTEGGIARE LA CRISI



Come comunicare?

- Faccia-a-faccia, anche se virtualmente.
- Le informazioni importanti devono essere comunicate 3 volte utilizzando anche il canale visivo.
- Se non si danno informazioni ufficiali si diffondono voci e pettegolezzi.

«L'informazione è l'olio che fa funzionare gli ingranaggi dell'organizzazione, soprattutto durante una crisi».

- G.Klann -

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

AZIONI PER FRONTEGGIARE LA CRISI

➤ SPIEGARE COSA STA FACENDO L'ORGANIZZAZIONE PER AFFRONTARE LA CRISI

In tempo di crisi il tempo si contrae e bisogna agire in fretta. Spesso bisogna agire prima di avere tutte le informazioni a riguardo. Occorre prendere l'iniziativa, dimostrarsi proattivi. È importante comunicare con onestà che ci si è presi la responsabilità e il rischio di agire. Meglio sbagliare che aspettare.

Durante l'emergenza si ha una «visione a tunnel», si vede solo ciò che ci riguarda: è difficile avere una visione d'insieme.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

AZIONI PER FRONTEGGIARE LA CRISI

➤ PRESENZA, VISIBILITÀ E DISPONIBILITÀ

Durante l'emergenza, i leader devono essere "ACCESSIBILI": devono farsi vedere, essere vicini ai collaboratori, parlare con le persone, essere raggiungibili e disponibili per dubbi, domande, necessità.

Se i leader appaiono calmi, impegnati, aggiornati, nelle persone aumenta il coraggio di andare avanti e la fiducia di farcela.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

AZIONI PER FRONTEGGIARE LA CRISI

➤ DEDICARE RISORSE ORGANIZZATIVE ALLE CRISI FUTURE

Una volta passata la fase di urgenza, occorre passare ad un piano più sistemico e complesso, che porti l'organizzazione a una nuova normalità. Non si potrà mai essere "PRONTI" a una nuova crisi (sapere cosa e quando accadrà), ma si dovrà essere "PREPARATI" per affrontarla (avere risorse e competenze da mettere in campo).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

LA GESTIONE DELLE EMOZIONI DURANTE L'EMERGENZA

- **RICONOSCERE E ACCETTARE LE EMOZIONI PER GESTIRLE:** è normale avere paura, è normale sentirsi insicuri. Non bisogna negare le emozioni, ma fare qualcosa per gestirle.
- **MOSTRARE RISPETTO:** interessati alle persone, considerale, dedica attenzione, ascolta e rispondi a ciò che dicono e a ciò che non dicono.
- **ATINGERE AI VALORI:** fai riferimento a ciò che è importante per le persone, con coraggio e lealtà.
- **ESSERE OTTIMISTI:** mostrarsi fiduciosi, positivi, crederci... e ci crederanno anche gli altri.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

LA GESTIONE DELLE EMOZIONI DURANTE L'EMERGENZA

Anche il LEADER vive le sue emozioni e se non le gestisce trasmette agli altri le sue tensioni.

- ✓ Pensa all'oggi: una cosa alla volta.
- ✓ Concentrati sul positivo (evita persone, pensieri e chiacchiere negative).
- ✓ Prenditi delle pause per ritornare stabile (respiro, meditazione).
- ✓ Stabilisci delle priorità e concentrati su una cosa alla volta: assertività, adeguata gestione del tempo dedicandolo alle cose importanti e dicendo no alle cose secondarie.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

POSSIBILI INTERVENTI PREVENTIVI



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

RIORGANIZZAZIONE

Intervenire sull'organizzazione tenendo presente:

- Vincoli normativi per garantire il benessere e la salute.
- Bisogni delle persone.
- Esigenze produttive.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

IL RUOLO DELL'INFORMAZIONE

L'informazione e la consapevolezza rappresentano la **prima forma di intervento efficace** per prevenire possibili conseguenze psicopatologiche.



Il sapere elimina “fantasmi” scomodi e consente alla persona di **attivare** ciò che è in grado di mettere in gioco (**strategie di coping**).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

IL RUOLO DELL'INFORMAZIONE

Informare i lavoratori:

- Su tutti gli aspetti connessi all'emergenza, come previsto dalla normativa.
- Sulle misure di prevenzione attuate.
- Sulle misure di sostegno previste.
- Sui cambiamenti organizzativi e sulle motivazioni delle scelte.
- Sulla situazione di mercato e sulle possibili evoluzioni.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

POSSIBILI AZIONI: INFORMAZIONE

Quali mezzi per informare:

- Locandine in bacheca, informative via mail.
- Riunioni a distanza.
- Telefonate.
- Messaggi su smartphone.

Come informare:

- Informare tutti.
- Informare con costanza = presenza.
- Autenticità e trasparenza.
- Responsabilità.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

POSSIBILI AZIONI: FORMAZIONE

FORMAZIONE (può rientrare nell'aggiornamento sicurezza) mirata a:

- Comprendere la situazione emergenziale e la necessità di adottare le misure di prevenzione.
- Comprendere le proprie reazioni emotive e comportamentali.
- Sviluppare competenze per fronteggiare lo stress da Covid-19.
- Condividere modalità per gestire meglio il lavoro e le relazioni.
- Sviluppare nei responsabili le competenze di ascolto, empatia, comunicazione in contesto di emergenza.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

POSSIBILI AZIONI: ASCOLTO, EMPATIA E SUPPORTO

- **PREPOSTI E RESPONSABILI** a tutti i livelli dovrebbero mostrarsi disponibili all'ascolto (**ASCOLTO EMPATICO**).
- **ATTEGGIAMENTO CONDIVISO** ed evidente in tutti i **LEADER**, dai vertici in giù.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

POSSIBILI AZIONI: ASCOLTO, EMPATIA E SUPPORTO

ATTENZIONE!!

Può attivarsi un meccanismo di eccessiva immedesimazione nei confronti degli individui.



**E' necessario avere un
SUFFICIENTE GRADO DI EMPATIA!!**

AGGIORNAMENTO RLS COVID-19: RIORGANIZZAZIONE LAVORO, ASPETTI PSICOLOGICI E STRESS LC

Copyright © Vega Formazione S.r.l. – Socio Unico. Tutti i diritti riservati

69

ALTRI FATTORI PREVENTIVI

- Spiegare bene il perché di una determinata scelta, motivarla con dei criteri oggettivi, per non creare conflitti interni o dare l'impressione di creare delle disparità, che successivamente andrebbero a pesare negativamente nel clima aziendale.
- Consultare e coinvolgere, tutte le volte che è possibile, anche i dipendenti nelle scelte.
- Far sentire tutti parte dell'organizzazione: «Uniti contro un nemico comune».
- Condividere soddisfazioni e difficoltà.
- Raccordarsi con le altre aziende del territorio e con le associazioni di categoria. Definire una linea comune.
- Per quanto possibile, evitare differenze di gestione fra imprese "vicine di casa" che possono creare un certo disorientamento.
- Per le aziende che scelgono lo Smart Working, incaricare gli uffici risorse umane di dedicare del tempo a telefonare quotidianamente a tutti i dipendenti che lavorano da casa, anche solo per chiedere loro come va e come stanno vivendo questa situazione e per aggiornarli sull'attività in azienda.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

Vega Formazione
ST00877 rev0.0 - M3

Copyright © Vega Formazione S.r.l. – Socio Unico. Tutti i diritti riservati

70

RISCHI PSICOSOCIALI E STRESS

Rischi legati a tematiche comunicative e relazionali

RISCHI PSICOSOCIALI:

- il technostress;
- il sospetto;
- i collaboratori in isolamento fiduciario;
- i collaboratori ammalati.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

COME GESTIRE IL TECHNOSTRESS

Per evitare i rischi legati al technostress è importante:

- **Supporto organizzativo e tecnico:** la possibilità di training e assistenza rispetto all'utilizzo delle nuove ICT, in particolare durante i primi giorni.
- Favorire la **percezione della centralità della tecnologia** come parte integrante e fondamentale dell'attività lavorativa.
- Scegliere **compiti adatti** alle competenze e caratteristiche dei lavoratori tenendo differenze individuali.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

COME GESTIRE IL SOSPETTO

Il sospetto che qualche collega, a causa dei suoi comportamenti non coerenti con le linee di attenzione emanate, o qualche collaboratore o cliente, **possa essere portatore del virus**.

E' importante e utile:

- **Non sottovalutare le paure** (espresse e non), ma anzi valorizzare gli atteggiamenti di autoprotezione sottesi.

Quando si tende a negare la paura, riducendola a un atteggiamento di debolezza, il risultato può portare o alla sottovalutazione del rischio o alla considerazione che siano predisposte più per difendere gli interessi dell'azienda che quelli dei lavoratori.

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

COME GESTIRE COLLABORATORI IN ISOLAMENTO FIDUCIARIO

La possibilità che un collaboratore sia posto in isolamento fiduciario (**quarantena**) in attesa del tampone o più semplicemente del tempo di degenza prescritto.

E' importante e utile:

- **fornire informazioni obiettive** sulla possibilità che il collega possa essere stato fonte di contagio anche per gli altri;
- **suscitare atteggiamenti pro sociali** che riconoscano le difficoltà cui andrà in contro il collega;
- l'ufficio risorse umane dovrebbe mantenere un **costante contatto con la persona** in isolamento e fornire ai colleghi informazioni sul suo stato di salute (pur nel rispetto delle minimali regole di privacy).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

COME GESTIRE COLLABORATORI AMMALATI

Il collaboratore risulta ammalato, e magari ricoverato in ospedale.

E' importante e utile:

- **mantenere un contatto** con lui e con la sua famiglia ed essere la fonte di informazione per tutti i colleghi;
- un **clima aziendale positivo e partecipato**.



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

CHI DEVE/PUÒ INDIVIDUARE E ATTUARE LE MISURE DI PREVENZIONE?

Oltre al Datore di Lavoro, il Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP, ASPP, MC, RLS) e l'ufficio del Personale (HR), potrebbero:

- Monitorare la situazione e rilevare i bisogni (comunicazione, coinvolgimento).
- Proporre iniziative (informazione, formazione, coinvolgimento).
- Attuare interventi di Prevenzione individuali e collettivi, a livello tecnico, organizzativo, comunicativo, formativo).

COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP

CHI VIGILERA' SULL'ATTUAZIONE DELLE MISURE?

«È costituito in azienda un **Comitato** per l'applicazione e la verifica delle regole del protocollo di regolamentazione con la partecipazione delle rappresentanze sindacali aziendali e del RLS/RLST».

(Estratto dal Protocollo condiviso del 24/04/20)



COVID MANAGER: ASPETTI PSICOLOGICI E LEADERSHIP



VEGA FORMAZIONE S.R.L. – Socio Unico

Via Don Tosatto 23/35/39, 30174 Mestre - VE

Tel. 041/3969013 Fax 041/3969038

www.vegaformazione.it

*Organismo di Formazione Accreditato dalla
Regione Veneto e certificato UNI ISO 9001
e UNI ISO 45001*