

Gestire lo stress, il tempo e le informazioni

Formez●PA



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nell'ambito del Progetto E-leadership, in convenzione con la Regione Sardegna.

Il Progetto E-leadership è finanziato dal POR FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N 10096 del 17/12/2014), Asse 4 - Capacità istituzionale e amministrativa, a valere sull'azione 11.3.3 "Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders".

Questo materiale didattico è distribuito con la licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

FormezPA



Autore: Vindice Deplano, Michela Dibitonto, Patrizia Schifano, Rita Solinas

Creatore: Formez PA

Diritti: Regione Autonoma della Sardegna

Data: Dicembre 2017

Gestire lo stress, il tempo e le informazioni

Noi, il tempo e lo stress

- Quante volte torni a casa la sera con la sensazione di non farcela più?
- Di solito hai il tempo e tutte le informazioni per fare bene il tuo lavoro?
- Ti capita spesso di perdere tempo in attività inutili?
- Delegare qualcun altro ti dà un senso di liberazione o di ansia?

Una questione di squilibrio

"Non ce la faccio più!"

Ecco la sintesi della giornata di lavoro che fanno milioni di lavoratori vittime di una condizione nota come "**stress**".

Lo stress è una cosa seria: è un malessere che costituisce una delle cause principali di assenza dal lavoro. In Europa ha un costo stimato intorno ai 20 miliardi di euro l'anno.

Lo stress lavoro-correlato non è solo fatica, ritmi massacranti, orari impossibili, turni di notte. È qualcosa di più complesso che colpisce frequentemente anche chi lavora in uffici confortevoli e la fatica fisica la conosce solo in palestra (se ne ha il tempo...).

Infatti, non dipende dal lavoro in sé, ma dallo squilibrio tra i due piatti della bilancia:

- da una parte le **richieste**: obiettivi da raggiungere, scadenze da rispettare, aspettative da soddisfare, equilibri da mantenere;
- dall'altra le **risorse**: forza fisica, competenze cognitive e relazionali, capacità di controllo, tempo.

Perché in queste circostanze tendiamo ad adottare una reazione così spiacevole (e per di più inutile) come lo stress?

Leader sull'orlo di una crisi di nervi

Lo stress è la cronicizzazione di una reazione mentale e neurovegetativa arcaica, che nasce dal modo con cui la nostra specie si è adattata (con successo) a un ambiente davvero ostile.

Per milioni di anni, abbiamo affrontato predatori più forti e veloci, come la tigre dai denti a sciabola, specializzandoci nell'attaccare e fuggire, con destrezza e intelligenza. Ai nostri occhi non era una gran vita, ma sicuramente i nostri progenitori non soffrivano di insonnia, perché l'apparato psicofisico era - ed è tuttora - perfettamente in grado di affrontare compiti di quel genere.

Compiti gravosi, ma ben delineati e, soprattutto, uno alla volta e per un tempo definito.

Oggi, al contrario, il lavoro nelle organizzazioni è caratterizzato da:

- scadenze ravvicinate e talvolta sovrapposte, che ci portano a lavorare contemporaneamente su più fronti;
- obiettivi poco chiari e talvolta contraddittori (se ne raggiungiamo uno, ci allontaniamo dall'altro);
- carenza di informazioni, che porta continua incertezza;
- risultati scarsi;
- mancanza di riconoscimento di fronte a un successo (cosa che ci fa dubitare di avere veramente ottenuto qualcosa);
- supporto ridotto da parte del gruppo;
- poco tempo a disposizione;

e soprattutto

- la sensazione di non avere più il controllo della situazione.

Davanti a tutto questo, ci scopriamo disarmati. Gli strati profondi della nostra mente - quelli che controllano cuore, polmoni, muscoli e ghiandole endocrine, ma non distinguono una bolletta in scadenza dal ruggito di una tigre - reagiscono come fanno. Accelerano il battito, contraggono i muscoli, attivano l'attenzione, impediscono di dormire, scaricano adrenalina.

Una reazione che serve a poco e, se continua nel tempo, ci porta alla sensazione di stare sull'orlo di una crisi di nervi. Soprattutto se abbiamo una posizione di leadership che aumenta le nostre responsabilità.

Alla ricerca del tempo perduto

L'elemento stressante per eccellenza è il tempo. O, meglio, la sensazione della sua cronica carenza, che costituisce il principale punto critico nello squilibrio tra richieste e risorse.

Con un paradosso. Il tempo è sempre drammaticamente scarso ma, contemporaneamente, abbiamo la percezione di sprecarne moltissimo: ci ritroviamo quotidianamente imprigionati in **attività perditempo**, rimandiamo le scadenze finché non diventano tassative, ripetiamo routine dispersive. Tutto ciò equivale a un'inesorabile e frustrante inefficienza sul lavoro che ci fa vivere sul filo del rasoio. Bastano i piccoli inconvenienti quotidiani per dare vita alla spirale dello stress.

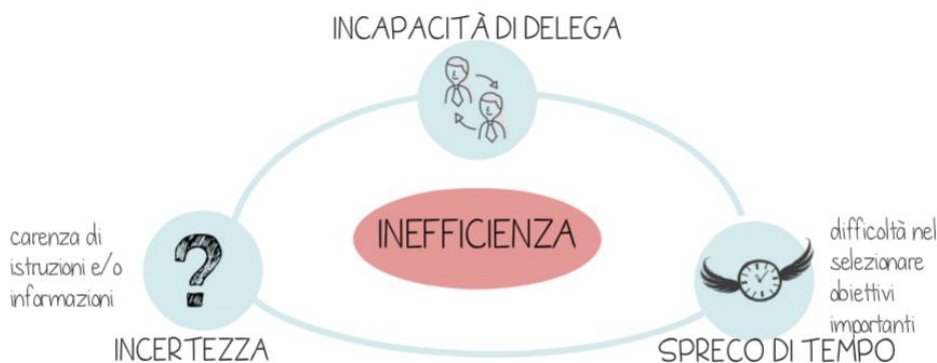
Che fare allora?

Innanzitutto, capire cosa rende tanto improduttive le nostre ore di lavoro.

Le cause dell'inefficienza sono moltissime e alcune sono al di là della nostra possibilità di intervento. Ma per almeno tre di queste cause possiamo fare qualcosa:

- l'**incertezza**, dovuta alla carenza di istruzioni e/o informazioni affidabili;
- lo **spreco di tempo**, per la difficoltà nel selezionare obiettivi e attività in ordine di importanza;
- l'**incapacità di delegare**, cioè far lavorare con fiducia qualcun altro al posto nostro.

Approfondiamole una alla volta.



I buchi neri del tempo

Affrontare un compito senza avere sufficienti informazioni o istruzioni operative porta con sé il rischio di incappare in "buchi neri del tempo", in cui si infilano ore, giorni e settimane senza produrre nulla:

- I **falsi obiettivi**, che una volta raggiunti si dimostrano perfettamente inutili.

- Gli **equivoci**, per cui ciascuno lavora con una propria visione di metodi, strumenti e obiettivi che non combacia con quelle degli altri. Poi, se qualcosa non va per il verso giusto, altro tempo perso per le recriminazioni di rito.
- La **mancaanza di coordinamento**, soprattutto sulle scadenze intermedie, che obbligano la macchina organizzativa a lavorare a singhiozzo.

Il problema nasce da un errore tipico che commettiamo quando dobbiamo raggiungere un risultato in tempi stretti. Immaginiamo un'attività complessa, come l'organizzazione di una conferenza stampa aperta al pubblico per presentare un importante risultato ottenuto dalla nostra organizzazione.

Il primo pensiero di solito è questo: "Visto che non c'è tempo da perdere, iniziamo subito!"

Ma proprio quando il tempo è poco è meglio fermarci a pensare e a reperire in anticipo tutte le informazioni che servono. Si tratta di rispondere a queste domande:

- Qual è l'obiettivo da raggiungere?
- Entro quanto tempo?
- Come dobbiamo operare?
- Ci sono scadenze intermedie?
- Quali risorse economiche e strumentali abbiamo a disposizione?
- Quali e quante sono le persone coinvolte?
- Quali vincoli dobbiamo rispettare?
- In quali problemi potremmo incappare?
- Nel caso, quali sono le soluzioni alternative?

È evidente che le risposte su obiettivi, tempi, scadenze, risorse e vincoli si trovano facilmente all'interno dell'organizzazione. A volte basta chiedere.

Ma per individuare il modo migliore per procedere, prevedere i problemi e predisporre un "piano B", ci serve qualcosa di più...

Comporre il puzzle

Fino a un recente passato, le informazioni erano relativamente scarse e non sempre a portata di mano.

Se erano già state organizzate conferenze stampa, potevamo rifarci all'esperienza passata,

cercare il collega che se ne era occupato o, in mancanza d'altro, andare in libreria a cercare un buon manuale.

Oggi abbiamo Internet e i motori di ricerca. Solo che se digitiamo:

"come organizzare una conferenza stampa"

appaiono in meno di un secondo:

- "Gli otto passi fondamentali per organizzare un conferenza stampa senza errori".
- "Quattro trucchi per una conferenza stampa a regola d'arte".
- "Organizzare una conferenza in sei passaggi".
- "Come e dove organizzare un conferenza stampa".
- "Consigli per una conferenza stampa perfetta"

più altri 1.050.000 risultati che, tutti insieme, più che a una risposta assomigliano a una minaccia.

In un mondo di informazioni sovrabbondanti, dobbiamo innanzitutto ridurre la complessità con un lavoro di:

- **selezione;**
- **validazione;**
- **integrazione.**

Selezione significa in primo luogo scegliere le informazioni pertinenti. Per esempio, se affiniamo la ricerca scrivendo

"come organizzare una conferenza stampa nella pubblica amministrazione"

i risultati si riducono a meno di un quarto. Ancora troppi.

Possiamo però scremare andando a vedere i primi 30 o 40 documenti per validarli individuando le fonti più autorevoli.

Possiamo, per esempio, tener conto dell'autore, osservando che alcune risposte vengono dal dominio "gov.it", cioè dal Governo, o da prestigiose università.

Poi passiamo a considerare la forma del materiale. Notiamo che alcuni risultati si riferiscono

non a semplici pagine web, ma a file pdf e già dal titolo fanno pensare a un manuale: scarichiamolo subito.

L'ultima parte del lavoro consiste nell'integrare i materiali raccolti (scoprendo che ne bastano 10 o anche meno). Sono tessere di un puzzle con cui costruiamo un buon quadro di insieme:

- alcuni approfondiscono le finalità di una conferenza stampa;
- altri presentano una scaletta di cose da fare;
- altri ancora forniscono consigli utili su orari, location, inviti, strumenti, possibili problemi e come affrontarli.

Urgente e importante

La seconda causa di inefficienza è la mancata selezione degli obiettivi e, quindi, delle attività.

Se apriamo la nostra agenda la troviamo piena di "cose da fare" senza differenze evidenti: "convocare i giornalisti" e "lavare la macchina" occupano lo stesso spazio. Se non c'è tempo per tutto, qualcosa resterà fuori e verrà rimandata. Ma cosa?

Occorre selezionare. Per esempio usando la "**matrice di Eisenhower**". Proprio al presidente statunitense Dwight D. Eisenhower, che di tempo doveva averne ben poco, è attribuita la frase

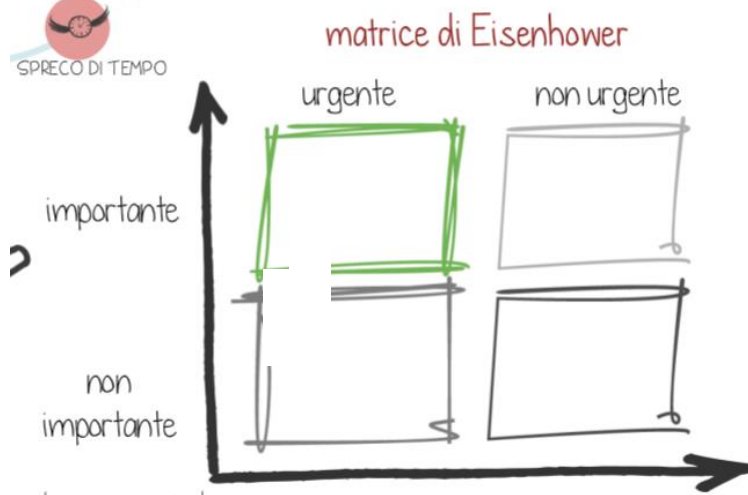
"Ciò che è importante raramente è urgente e ciò che è urgente raramente è importante".

Per costruire la matrice, valutiamo le attività quotidiane in base a due criteri:

- L'**urgenza** è oggettiva: può dipendere, per esempio, da una scadenza ravvicinata o dal fatto che l'attività blocca il lavoro di altre persone.
- L'**importanza** dipende da molti fattori, personali e organizzativi. Misura la "posta in gioco" legata all'attività.

Incrociando urgenza e importanza ecco i quattro quadranti della matrice di Eisenhower, che attribuiscono alle attività un ordine di priorità.

Ma forniscono anche utili indicazioni ...



Crisi, qualità, inganni e spreco

Ecco i quadranti della matrice di Eisenhower:

- Il primo è detto "**quadrante della crisi**". Comprende le attività urgenti e importanti, che devono essere chiuse immediatamente.
- In una gestione ottimale del tempo, dovrebbe essere un quadrante pressoché vuoto, perché la probabilità di commettere errori per il poco tempo a disposizione è alta.
- Il secondo è il "**quadrante della qualità**". Comprende le attività importanti, anche se non urgenti, almeno per ora. Sono per lo più attività dal carattere strategico a medio-lungo termine, comprese quelle che portano al cambiamento e all'innovazione. Dovrebbero essere queste a occupare la maggior parte nella nostra giornata lavorativa. Senza l'assillo dell'urgenza, potremmo dare spazio alla creatività e alla condivisione. Il rischio è di tralasciarle in favore di quelle più urgenti, fino a diventare urgenti esse stesse. E allora addio creatività!
- Il terzo è il "**quadrante degli inganni**", perché comprende attività urgenti che, proprio per questo, sembrano anche importanti, senza esserlo. A volte, sono sì importanti, ma per qualcun altro, che ci trascina nostro malgrado in riunioni e telefonate interminabili, nella lettura di lunghe mail o di documenti prolissi di cui non capiamo il senso. Le attività del terzo quadrante sono le maggiori responsabili della perdita del nostro prezioso tempo, di cui dovrebbero occupare solo una parte residuale.
- L'ultimo quadrante comprende attività che non sono né importanti, né urgenti. È il "**quadrante dello spreco**"! Quando ci dedichiamo a queste attività, a meno di non avere effettivamente molto tempo libero, dovremmo chiederci se per caso non stiamo cercando di sfuggire a impegni ben più significativi.

Per un leader, eliminare le attività del quadrante degli sprechi e rimodulare le altre porta a una gestione molto più efficiente dell'orario di lavoro.

E se il tempo continua a non bastare?

Allora non resta che la delega...



Uno scambio equo

Le attività che rientrano nel "quadrante degli inganni" andrebbero **delegate**. E, se la situazione lo richiede e ci sono le condizioni giuste, anche alcune di quelle che rientrano nei primi due: "crisi" e "qualità".

La delega è una delle forme più difficili e interessanti di collaborazione in cui:

- il delegante, che è sempre una persona con posizione di leader (anche di fatto), trasferisce ad altri una parte dei propri compiti;
- il delegato accetta un compito che va al di là delle proprie normali mansioni.

Il leader nel dire "questo fallo tu" insieme al compito trasferisce un pezzo di responsabilità e di potere. E a volte si priva di attività che - a torto o a ragione - considera parte della propria identità professionale.

In cambio però, ricava due importanti vantaggi:

- più tempo per dedicarsi alle attività davvero importanti;
- una grande occasione per far crescere i propri collaboratori.

A sua volta il delegato accetta un compito nuovo, rischioso e stimolante. Ma in cambio ha un'occasione per apprendere e per acquisire visibilità e riconoscimento.

In sostanza, per entrambi la delega è uno scambio equo.

Ma solo se effettuata con le giuste modalità...

Delegare vuol dire fiducia

Delegare non è abdicare. Non vuol dire "pensaci tu che non ho tempo e fai come ti pare".

La delega è un contratto basato sulla fiducia reciproca, che prevede un "prima", un "durante" e un "dopo".

Prima la delega deve essere negoziata.

Il delegante definisce con precisione:

- il compito e l'obiettivo da raggiungere, soffermandosi sul "**cosa**" più che sul "come";
- il tempo e le risorse a disposizione;
- i vincoli da rispettare;
- la distribuzione delle responsabilità.

Dal canto suo, il delegato che ha davanti un incarico non abituale, può eventualmente discutere le condizioni, ma poi deve accettare la delega consapevolmente e in modo esplicito. Non basta un cenno del capo e non vale la regola del silenzio-assenso.

Durante lo svolgimento dell'incarico, il delegante è tenuto a fornire:

- supervisione, per individuare i problemi sul nascere,
- e se necessario il supporto di indicazioni, informazioni e risorse.

Qui è necessaria molta attenzione, perché supervisione e supporto non equivalgono a una continua intromissione che limita la libertà di manovra del delegato.

Poi a un certo punto il compito è terminato. Se tutto è andato per il meglio, il leader deve riconoscere il merito.

E se i risultati non arrivano? Nessuna "caccia al colpevole", perché ogni delega ha in sé rischio.

Il buon leader è quello che si prende comunque le proprie responsabilità e trasforma gli errori in una fonte di informazioni che li renderanno meno probabili in futuro.

Leader felici e infelici

Se osserviamo un gruppo che lavora in maniera efficiente, in cui le persone arrivano a fine giornata magari stanche, ma non stressate, troviamo invariabilmente un leader con certe caratteristiche:

- prima di affrontare un lavoro prende il tempo che serve per informarsi, pianificare e organizzare;
- mette in fila le cose da fare nel giusto ordine e sa sempre quali rimandare o sacrificare;
- delega il più possibile, riservando per sé una funzione strategica di indirizzo e coordinamento;
- dà fiducia, ma non sfugge alle proprie responsabilità;
- trasforma anche l'insuccesso in occasioni di crescita.

Parafrasando Tolstoj possiamo sintetizzare così:

"ogni leader infelice è stressato a modo suo, ma tutti i leader felici si assomigliano".