

Guida per gestire il tempo in maniera efficace

A cura di Ilaria Sorrentino e Trevor Boutall

Aprile 2002

(Stesura pre-printing – ad esclusivo utilizzo sperimentale dei partecipanti al corso per operatori di progetto - Calpark)

Indice

Introduzione	3
Sezione 1: Gestire il tempo	3
L'allocazione dei tempi	3
Preparare un piano	4
Attività 1: Allocare i tempi	4
I picchi personali di performance	6
Attività 2: Il vostro momento di picco	6
Definizione degli obiettivi	6
Attività 3: Controllare i tempi	7
Identificare le priorità	9
Attività 4: Programmare il tempo	9
La delega come strumento per un uso più efficace del tempo e delle risorse disponibili	11
Attività 5: Delegare per la massimizzazione della risorsa tempo	12
Attività 6: La delega (role-playing)	13
Il controllo del tempo	15
Attività 7: Ridurre al minimo le interruzioni	16
Gli sprechi di tempo	17
Sezione 2: Lavorare sotto pressione, evitando lo stress	18
Quando lo stress diventa ansia	18
I sintomi dello stress	18
Attività 1: I sintomi dello stress	19
Lo stress come questione organizzativa	21
Attività 2: Lo stress e il vostro lavoro	21
Come ridurre le cause di stress	21
Assertività	21
Attività 3: Stress e assertività	21
Lavorare in gruppo	23

Introduzione

Non esistono due persone al mondo che hanno precisamente la stessa idea di che cosa sia la perfetta gestione del tempo. La differenza fondamentale sta nel modo di concepire il proprio rapporto con il tempo: un rapporto sereno è quello che consente di rispettare gli impegni professionali, ma anche di stare con le persone che si amano e di prendersi cura del bene più prezioso- la salute.

Se è vero che non esiste un piano per gestire il tempo valido per tutte le situazioni, esistono alcuni principi basilari che si possono applicare ad un ampio ventaglio di casi.

Questa guida ha lo scopo di aiutare le persone a gestire meglio il proprio tempo, in tutte le attività della loro vita.

La guida è composta da due sezioni:

Sezione 1: Gestire il tempo

Sezione 2: Lavorare sotto pressione, evitando lo stress

Sezione 1: Gestire il tempo

Il tempo è probabilmente la risorsa più preziosa e non rinnovabile di cui disponiamo. Ci sono solo 24 ore in una giornata e, sfortunatamente, il tempo non può essere spento o acceso, rimpiazzato o immagazzinato. Il fabbisogno di tempo può essere difficile da stimare, complicato da rispettare e impossibile da riallocare senza togliere tempo ad altre attività o riconsiderando tutta l'attività nel suo complesso, con le dovute implicazioni riguardanti altre risorse – umane, fisiche, finanziarie, ecc.

Questa sezione vi aiuterà a raggiungere i seguenti risultati:

1. Monitorare l'attuale utilizzo del tempo; attraverso time sheet, checklist, piani di attività.
2. Chiarire i vostri traguardi e obiettivi, rendendoli raggiungibili, realistici, stimolanti.
3. Usare modalità diverse per dare priorità a traguardi e obiettivi, includendo la delega di responsabilità.
4. Stimare la durata di compiti e attività, determinando come risparmiare tempo in futuro.
5. Pianificare la gestione dell'imprevisto, facendo piani di emergenza che garantiscano i periodi di quiete.
6. Usare metodi per la pianificazione del tempo e dire di no in maniera positiva.

L'allocazione dei tempi

Un principio chiave del time management è il principio di Pareto, comunemente conosciuto come la regola 80/20. L'economista italiano del XIX secolo ha osservato come gli elementi significativi di un gruppo siano costituiti dalla parte più piccola del gruppo:

- Il 20% di un gruppo di lavoro fa l'80% del lavoro
- Il 20% di un documento contiene l'80% delle informazioni rilevanti
- Il 20% delle vendite di un'azienda contribuisce per l'80% ai suoi profitti

Applicando questa regola al time management, il 20% delle vostre attività può produrre l'80% dei risultati.

Il time management è un processo attraverso il quale è possibile controllare il proprio tempo e gestire le proprie attività. E' possibile migliorare questo processo individuando le aree di inefficienza e acquisendo maggiore controllo sui propri tempi. Alcune raccomandazioni utili a tale scopo sono:

- tenere un diagramma temporale giornaliero
- compilare un time sheet
- fare una lista di ciò che si realizza, quando e in quali tempi.

Nell'analizzare come effettivamente si utilizza il proprio tempo, chiedetevi:

- Ho dedicato sufficiente attenzione a pianificare e programmare il mio lavoro?
- Ho fatto una lista delle cose da fare e delle priorità?
- Sto facendo un lavoro che potrebbe essere fatto da altri? Sto gestendo o facendo il lavoro?
- Devo dedicare orari specifici a specifiche attività (es. i lunedì mattina per l'amministrazione)?
- Ho lasciato abbastanza tempo tra le attività per lo svolgimento del mio ruolo?
- Sono così impegnato nell'eliminazione delle attività a bassa priorità che non sto lasciando tempo per quelle ad alta priorità?
- Ci sono delle aree che voglio cambiare? Quali? Quali cambiamenti voglio apportare?

Preparare un piano

Pianificare è l'elemento fondamentale della gestione del tempo: tutti i momenti della giornata acquistano valore, se inseriti in un piano. Ma creare un buon piano o una buona tabella di marcia non basta. Bisogna saperli implementare. Questo significa tener conto delle realtà del proprio lavoro quotidiano, lasciando spazio alle normali interruzioni, alle crisi e ai rinvii. Come quando compriamo un nuovo capo di abbigliamento: cerchiamo di prenderlo sempre un po' più largo, nel caso che si restringesse.

I migliori piani per la gestione del tempo sono olistici e comprendono tutti gli aspetti della vita, non soltanto le ore di lavoro. Cercate di dividere in blocchi separati il tempo da dedicare alla famiglia, agli amici, agli interessi o progetti particolari: non lasciate a queste cose solo "il tempo che rimane", dopo aver svolto le vostre consuete attività. Facendo così avrete la possibilità di dare il giusto valore al vostro tempo libero, che non è meno importante delle ore dedicate al lavoro, e potrete eventualmente ripristinare l'equilibrio perduto.

Attività 1: Allocare i tempi

Create un piano dei tempi. Programmate l'allocazione dei tempi e registrate il tempo effettivamente impiegato, che sia appropriato alla vostra situazione. Lo schema della pagina seguente vi può aiutare.

Giorno/settimana/mese			
Attività	Data/tempo previsto	Tempo dedicato	Causa degli scostamenti

I picchi personali di performance

I picchi di performance possono variare di persona in persona. E' utile comprendere quando sviluppare al massimo le proprie capacità di gestione e massimizzare l'uso del proprio tempo:

- Identificate il vostro ciclo dell'energia
- Usate i vostri picchi per concentrarvi sulle attività prioritarie
- Usate i vostri tempi "calanti" per svolgere attività semplici o di routine
- Per molte persone, il momento di massima performance è al mattino
- Allo stesso modo, per molti il dopo pranzo è un momento "calante"
- Spesso c'è un ulteriore picco di attività più tardi nel corso della giornata

Per sfruttare al massimo il tempo, cercate di fare i lavori più difficili- quelli che richiedono il massimo di concentrazione e di efficienza- nei momenti della giornata in cui la vostra attenzione e le vostre energie sono al livello più alto. Se potete concentrare queste attività nelle ore in cui sapete di poter essere interrotti meno spesso del solito, tanto meglio. Allo stesso modo, cercate di rinviare il lavoro di routine e i compiti meno importanti ai momenti della giornata in cui vi è più difficile concentrarvi. Il trucco sta nell'individuare le ore in cui rendete al massimo e nel programmare il vostro lavoro di conseguenza.

Attività 2: Il vostro momento di picco

Guardate il piano dei tempi dell'Attività 1 e riflettete sulla vostra "performance ideale" nel passato. Potreste modificare le vostre priorità in funzione dei vostri picchi di performance? Provateci utilizzando una lista delle cose da fare.

Definizione degli obiettivi

Dedicate il tempo necessario all'identificazione dei risultati che dovete conseguire, per quando e con quali priorità. Programmate le azioni su base annuale, mensile, settimanale e giornaliera per assicurare il conseguimento dei risultati.

Una delle migliori regole da applicare nella pianificazione del tempo è quella di fissare le scadenze non in modo rigido, ma con una certa tolleranza. In altre parole, è una buona idea sovrastimare un po' il tempo previsto per svolgere un dato lavoro. Questo 1) darà la sicurezza di poter finire il lavoro in tempo, anche se si verificano ritardi improvvisi e 2) sorprenderà piacevolmente il vostro capo, i vostri clienti e i vostri colleghi, quando vi vedranno consegnare il lavoro prima del previsto!

Suddividendo un lavoro di grosse dimensioni in parti più piccole e stabilendo il tempo entro cui compiere i singoli passi, potrete portare a termine quasi ogni progetto- e con molto meno stress di quello a cui andrete incontro se cercaste di fare tutto in una volta.

Tutti i grandi progetti richiedono una tabella di marcia, che indichi i passi più importanti o le mete da raggiungere lungo la strada della realizzazione finale. Se avete fissato delle scadenze realistiche (lasciando spazio ad eventuali "slittamenti"), il modo in cui procederete dovrebbe corrispondere al vostro piano iniziale. Lasciate il tempo per il monitoraggio, la revisione e la valutazione.

Nel definire gli obiettivi, ricordate che il time management non consiste nel fare il più possibile ma nel fare le cose che consentano il raggiungimento dell'obiettivo. "I risultati si ottengono facendo le cose giuste, non facendo bene le cose!" (Peter Drucker).

Gli obiettivi devono essere SMART:

- SPECIFICI I progressi verso l'obiettivo dovranno essere attribuiti all'attività e non ad altre cause
- MISURABILI In modo da poter valutare e quantificare le performance
- ACCURATI Chiara e precisa definizione di ciò che dovrebbe essere ottenuto
- REALISTICI Raggiungibili con le risorse finanziarie e umane a disposizione, e in tempi ragionevoli
- TEMPIFICATI Definire l'arco temporale entro il quale gli obiettivi dovranno essere raggiunti

e

- STIMOLANTI Gli obiettivi devono favorire lo sviluppo personale e professionale dei singoli

Attività 3: Controllare i tempi

Riprendendo l'Attività 1, considerate il tempo assegnato ad ogni attività e il tempo effettivamente dedicato. Decidete quali aspetti della vostra gestione dei tempi dovete migliorare. Utilizzate lo schema della pagina seguente.

Attività completata	Qual è lo scostamento?	Perché c'è stato uno scostamento?	Come migliorare in futuro?

Identificare le priorità

Le priorità vanno definite sia rispetto agli obiettivi identificati che rispetto agli altri soggetti con cui si lavora. Definire le priorità all'inizio dell'attività può aiutare a risparmiare molto tempo in corso d'opera. Ciò non significa che le priorità non possano essere riviste sulla base di nuovi elementi che non erano stati considerati inizialmente o emersi in seguito. Laddove diventi necessario cambiare le proprie priorità o quelle degli altri, bisogna mostrarsi all'altezza della situazione e pienamente consapevoli delle azioni da fare. Questo sarà possibile se verrà dedicato sufficiente tempo alla revisione delle performance e dei risultati, formalmente e informalmente, ad intervalli regolari secondo le necessità.

L'assegnazione iniziale di priorità vi aiuterà ad avere un'idea su:

- Cosa fare
- Cosa fare prima
- Cosa può essere posticipato
- Cosa può essere delegato.

Vi sono attività che costituiscono in sé delle precondizioni per l'avvio di attività successive, mentre esistono attività che possono essere portate avanti in parallelo. Bisogna identificarle!

Un modo per assegnare le priorità in maniera efficace è il metodo "urgenza e importanza". Decidere cosa deve essere fatto prima (alta priorità) e cosa può essere lasciato ad un momento successivo (bassa priorità) o addirittura messo da parte. Un'attività può essere:

- Molto urgente e richiedere azione immediata
- Molto importante e richiedere molta attenzione

Spesso si crede che urgente e importante siano la stessa cosa, ma non è così. L'urgenza implica un concetto di tempo, l'importanza un concetto di valore.

Fissate dei limiti di tempo per le attività che richiedono maggiore concentrazione, dedicando approssimativamente:

- 5 ore (60%) alle attività programmate
- 3 ore (40%) agli imprevisti (interruzioni, emergenze, riflessioni).

Non è necessario essere un esperto nel campo per preparare una lista di priorità. Alcune persone seguono diverse liste alla volta: una a priorità alta, per cose urgenti o molto importanti; una a priorità media, per cose meno urgenti o di media importanza; una a priorità bassa, per cose che si possono fare se e quando c'è tempo. Altre persone semplificano il processo, limitandosi a preparare alla fine di ogni giornata una lista delle cose da fare il giorno successivo. Un dirigente di nostra conoscenza dice di aver promesso a se stesso di portare a termine ogni giorno i primi tre punti della sua lista, a tutti i costi. "E' meglio fare quelle tre cose più importanti ogni giorno", dice "che preparare una lunga lista e fare solo poche delle cose meno importanti".

Attività 4: Programmare il tempo

Aggiornate lo schema dell'Attività 1 includendo la programmazione e le priorità. Usate lo schema seguente.

Attività	Durata	Priorità A, B, C	Inizio e fine	Chi? (da completare nell'Attività 5)

La delega come strumento per un uso più efficace del tempo e delle risorse disponibili

Quando si tratta di delegare, sembra che esistano due tipi di persone: quelle che sono capaci e quelle che non sono capaci di delegare i propri compiti ad altri. Se appartenete al secondo gruppo di persone e riuscite sempre a trovare una scusa per fare tutto da soli ("Ci vuole troppo tempo per spiegare il lavoro ad un altro", o "Finirei comunque col rifare tutto di nuovo"), siete così attaccati all'idea di non poter delegare niente che sarà inutile provare a convincervi.

Ma se qualche volta vi sfiora il pensiero di non essere così indispensabili come credete, allora è tempo di iniziare a delegare i vostri compiti. Cominciate con i lavori di routine, che vi fanno perdere più tempo e che anche altri possono fare.

Rivedete i vostri impegni e, se possibile, delegate quelle attività che potrebbero essere svolte altrettanto bene (e spesso meglio!) da altri, attraverso una vostra guida o addestramento se necessari.

Spiegare agli altri quello che devono fare può farvi perdere un po' di tempo, dovrete tener conto di una curva di apprendimento ragionevole: ma i benefici che ne trarrete, in termini di aumento del tempo a vostra disposizione e di diminuzione dello stress, ripagheranno abbondantemente i vostri sforzi.

Chi sa delegare si lascia più tempo per gestire, tenere unito e motivato il proprio staff. Chi non sa delegare finisce con il fare tutto da sé e non ha il tempo per gestire le cose efficacemente. E' importante ricordare che la delega non va fatta sempre verso il basso, ma anche verso l'alto o lateralmente - la direzione in cui va fatta deve essere adeguata alla situazione.

Una delega efficace deve:

- alleggerire le attività di routine
- lasciare più tempo per programmare
- aumentare la capacità di gestire il proprio tempo
- motivare e migliorare la soddisfazione professionale di coloro ai quali è diretta
- sviluppare lo spirito di squadra
- allontanare la noia
- aumentare la produttività

Una buona delega prevede una serie di passi. Innanzitutto è opportuno decidere:

- cosa delegare – considerando l'appropriatezza dei compiti, se delegarli interamente o in parte. Ricordate di delegare sia le attività "piacevoli", che quelle non percepite come tali!
- chi delegare – la persona alla quale si decide di affidare un lavoro deve possedere le competenze, le conoscenze, la motivazione e/o il potenziale per portare a termine l'attività.

Una volta stabilito a chi e cosa delegare, occorre:

- Istruire la persona – dedicate il tempo necessario a spiegare l'attività. Siate chiari e precisi e assicuratevi che la persona abbia capito cosa fare. Specificate i risultati che vi aspettate di ottenere.
- Seguire l'attività – assicuratevi che vi sia una comunicazione a doppio senso, incoraggiando e fornendo un eventuale addestramento alla persona delegata.
- Monitorare i progressi – controllate che i passi iniziali siano correttamente compiuti e che vengano adottate sia delle scadenze intermedie che un sistema di feedback. Imparate a concedere eventuali errori!

- Rivedere il processo – date feedback positivi – fate apprezzamenti e critiche costruttive.

Cose da fare e non fare nel processo di delega:

- Delegate le cose che non vorreste delegare
- Delegate gli obiettivi, non le procedure
- Fidatevi dei colleghi che delegate
- Delegate sempre la persona più indicata e capace
- Non delegate ciò che potreste eliminare
- Non delegate cose che semplicemente non volete fare voi
- Non “abdicare”

Attività 5: Delegare per la massimizzazione della risorsa tempo

Aggiornate il vostro piano di attività e priorità (Attività 4), includendo la delega di attività ad altri.

Attività 6: La delega (role-playing)

Le persone	Il loro background (tutti esperti nel loro campo, con esperienze di gestione di progetti)
Il manager: Fiorella	Ricerca in campo manageriale e marketing
I tecnici: Clara	Operation management (ha programmato le ferie per le ultime 2 settimane di giugno)
Gianni	Logistica e distribuzione (ha programmato le ferie per l'ultima settimana di luglio e la prima di agosto)
Alberto	Analista programmatore
Chiara	Finanza (ha programmato le ferie per le ultime 2 settimane di settembre)
Tommaso	Gestione risorse umane
Michela	Amministrazione e controllo (attualmente lavora in questa attività per il gruppo)

La situazione:
La Seneca è una piccola impresa che si occupa di formazione e sviluppo manageriale nelle Marche. L'azienda fornisce formazione e consulenza ad imprese, a livello nazionale ed internazionale, enti pubblici, al settore sanitario e a diverse organizzazioni responsabili di iniziative sponsorizzate dallo stato.

Fiorella ha appena ricevuto indicazioni dal direttore dell'azienda per la gestione della ricerca, progettazione e realizzazione di un vasto programma formativo di sviluppo manageriale in Europa, Australia e Singapore (sedi regionali di una multinazionale del settore petrolifero). Il programma dovrà riguardare tutte le funzioni manageriali in genere, ma al gruppo di lavoro si richiede un'ampia collaborazione, che includa anche istituti professionali esterni, e che sia adeguata al cliente.

E' giugno, e il carico di lavoro del gruppo di Fiorella è già eccessivo, con ogni membro impegnato nella realizzazione di eventi formativi fino ad ottobre. C'è inoltre il problema di tre dei membri del gruppo che prenderanno 2 settimane di ferie ciascuno tra giugno e settembre.

Dopo un rapido calcolo, Fiorella sa che la ricerca iniziale richiederà 3 mesi. La fase di progettazione, che può essere avviata prima della conclusione della ricerca, richiederà altri 3 mesi. La realizzazione del programma deve essere avviata verso la fine di gennaio del prossimo anno e dovrebbe proseguire per 3 anni, o almeno fino a quando ogni regione diviene autonoma nella realizzazione di tutto o parti del programma.

Altri elementi da considerare sono: lo sviluppo di uno staff di formatori locale, approcci culturali diversi, consuetudini e quadri normativi diversi, politiche locali, visioni differenti di cosa sia il management e vari stili di leadership.

Il cliente sa che il sub-appalto sarà necessario e a Fiorella è stata data piena libertà nella decisione delle fasi e dei tempi in cui coinvolgere soggetti esterni. In ogni caso, la responsabilità del risultato è di Fiorella.

Fiorella decide di convocare una riunione per spiegare la situazione al proprio gruppo e, allo stesso tempo, comunicare che si assumerà la totalmente l'incarico fino alla fine delle ferie. Dice anche che non si aspetta contributi fino ad ottobre. Nel frattempo, chiede ai suoi collaboratori un contributo di idee e fissa la scadenza per questo feedback alla fine di giugno.

Riflettendo sul vostro approccio alla delega e su ciò che state imparando, cosa pensate che il gruppo di Fiorella risponderà? Quale tipo di contributi si può aspettare Fiorella dai singoli membri del gruppo? Vi sareste comportati diversamente? Se sì, come? Quali attività dovrebbe delegare Fiorella e a chi? Come dovrebbe muoversi d'ora in poi, avendo già preso la sua prima decisione? Usate la tabella della pagina successiva per aiutarvi.

Contributi anticipati (cosa e da chi)	Cosa avreste gestito diversamente?	Cosa deleghereste e a chi?	Come si dovrebbe muovere Fiorella?

Il controllo del tempo

Attraverso la gestione del tempo, si riesce anche a controllare la propria attività. Questo controllo non è influenzato solo da caratteristiche soggettive, ma anche da fattori come:

- La natura del proprio lavoro – è possibile rendere la parte “reattiva” di questo lavoro proattiva attraverso una maggiore programmazione?
- La cultura dell’organizzazione nella quale si è inseriti – se è burocratica, è possibile aprire spazi per iniziative personali all’interno dell’organizzazione?
- La disposizione fisica – se si lavora all’interno di uno spazio ampio, è possibile trovare il tempo per lavorare senza essere disturbati?

Controllate le interruzioni stabilendo quando consultarvi con gli altri, e quando dedicarvi ininterrottamente al completamento di un’attività. Essere disponibile con gli altri può essere il segnale di una buona gestione, ma può contemporaneamente far perdere molto tempo. Una disponibilità costante implica continue interruzioni! Le interruzioni sono distrazioni e le distrazioni impediscono di completare ciò che si è scelto di fare. Dopo un momento di distrazione, bisogna perdere altro tempo nella ricostruzione della concentrazione.

Interruzioni e distrazioni possono essere auto-generate o far parte del vostro ambiente di lavoro. In ogni caso, riuscirete a gestirle solo cambiando le vostra attitudine; a volte, dire di no servirà ad aumentare la vostra:

- efficienza
- efficacia
- serenità

Nei limiti del possibile, dovrete anche scoraggiare i visitatori quando pensate di dovervi concentrare su ciò che state facendo.

Informate i vostri colleghi nei momenti in cui state lavorando alle vostre priorità. Imparate a dire di no – non solo agli altri, ma anche a voi stessi. Provate a dire “Sono molto impegnato con attività prioritarie / sto gestendo un’emergenza. Posso contattarti più tardi?”, “Mi piacerebbe fare questo lavoro ma purtroppo farebbe slittare i miei programmi.”, ecc.

Organizzatevi:

- siate brevi nelle telefonate (nei limiti del possibile), evitate le chiacchiere e siate assertivi!
- fatevi lasciare dei messaggi mentre state svolgendo le vostre attività prioritarie
- controllate la posta elettronica in momenti prestabiliti.

E’ difficile evitare le emergenze, ma è possibile gestirle:

- prevedendo uno spazio per gli imprevisti nel vostro programma giornaliero
- rivedendo il vostro programma per garantirvi il raggiungimento dei vostri obiettivi
- imparando dai propri errori.

Imparate ad occuparvi di un documento una volta sola (ove possibile); quando vi trovate davanti un documento, decidete immediatamente se rispondere, trasmettere, archiviare o distruggere.

Attività 7: Ridurre al minimo le interruzioni

Analizzate il tipo di interruzioni e digressioni non necessarie che normalmente vi capitano nella giornata e identificate dei modi per controllare meglio il vostro tempo. Usate il seguente schema.

Interruzioni / digressioni	Soluzioni

Gli sprechi di tempo

Sono diverse le ragioni per le quali le persone sprecano il proprio tempo, per cui dovete identificare quali sono le vostre debolezze. Chi spreca il proprio tempo può essere classificato nelle seguenti categorie:

- dubbiosi – che non credono alla propria abilità nel lavoro
- perfezionisti – che fissano degli standard eccessivamente elevati per sé stessi e di conseguenza non riescono a raggiungerli
- ribelli – che vogliono mostrare di avere il pieno controllo della situazione, di sé e degli altri, lavorando sempre in emergenza e secondo scadenze dell'ultimo minuto (prolungando eccessivamente le ore dedicate al processo lavorativo)
- sociali – che si lasciano coinvolgere in chiacchiere, prolungano la pausa pranzo, fanno continuamente pause caffè, ecc.

Sezione 2: Lavorare sotto pressione, evitando lo stress

Per i moderni manager, l'identificazione e la gestione dello stress è vitale per il raggiungimento dell'efficienza. Questa sezione vi aiuterà a comprendere le cause dello stress e a gestirle efficacemente. Vi permetterà di acquisire le conoscenze, competenze e abilità per evitare o controllare lo stress.

I risultati che potete aspettarvi da questa sezione sono:

- l'identificazione delle cause del vostro stress, attraverso il riconoscimento dei sintomi
- la definizione di azioni per ridurre le cause dello stress.

Quando lo stress diventa ansia

Lo stress è un problema per molte persone; mentre è vero che si può essere stimolati dal lavorare sotto pressione, quando lo stress si trasforma in ansia il nostro stato fisico e psicologico può essere compromesso.

Bisogna essere in grado di riconoscere i sintomi dello stress in noi stessi e negli altri. Gli effetti dello stress sono sempre negativi; la difficoltà sta nel riconoscerne i sintomi. Occorre familiarizzare con il significato dello stress prima di iniziare a capire i sintomi ed individuarne le cause.

Gli effetti negativi dello stress si verificano quando:

- il livello dello stress è più elevato della capacità di sostenerlo (che può variare da persona a persona)
- i segnali di allarme non vengono percepiti e restano quindi inascoltati
- le strategie di gestione della tensione sono inadeguate

I sintomi dello stress

Proprio perché le persone sono diverse e si comportano in maniera diversa sulla base del loro carattere, esperienze, background culturale e aspettative individuali, è naturale che esse manifestino caratteristiche diverse quando sono stressate.

Ecco alcuni dei sintomi dello stress:

- ci si innervosisce facilmente, prendendosi con gli altri
- ci si sente stanchi o spossati
- mancanza di concentrazione o motivazione
- si fuma, mangia o beve troppo
- si lavora oltre l'orario d'ufficio (per alcuni è quasi normale, mentre altri portano il lavoro a casa per paura di fallire)
- nervosismo, tremore, sudorazione
- si è sempre di fretta, si parla troppo velocemente, spesso in modo incoerente
- ci si carica troppo di lavoro, cercando di fare più cose contemporaneamente
- incapacità di rilassarsi
- indecisione, presa di decisioni arbitrarie
- ipercriticismo, che porta ad incolpare gli altri per le proprie inadempienze
- si diventa ossessivi/possessivi
- emotività eccessiva

La lista potrebbe essere infinita perché ognuno si comporta e reagisce in modo diverso e la diagnosi dei sintomi dello stress diventa difficile. E' anche un tema molto delicato poiché alcuni soggetti pensano che mostrare i segnali dello stress sia poco professionale e manifestazione di debolezza.

Ciò che è ancora peggio è non riconoscere di essere stressati. In questi casi a volte si richiede l'intervento di un soggetto terzo che aiuti nel riconoscere nel proprio comportamento la prova che il livello di stress è aumentato.

Attività 1: I sintomi dello stress

Esaminate il vostro comportamento in relazione alla possibilità di manifestare i segnali dello stress. Usate lo schema della pagina successiva.

Comportamenti esaminati	Fattori che possono rappresentare segnali di stress	Come è possibile affrontare questi problemi (da completare nell'Attività 2)

Lo stress come questione organizzativa

La cultura e la struttura dell'organizzazione nella quale lavorate può incidere sul vostro livello di stress, specialmente se non condividete appieno la cultura esistente. Potreste essere stati reclutati proprio per supportare il cambiamento culturale piuttosto che rifiutare di conformarvi. La struttura, d'altra parte, potrebbe essere più o meno gerarchizzata di quanto vi aspettiate:

- le vostre responsabilità potrebbero essere diverse rispetto alle aspettative (vostre o di altri)
- i ruoli e le relazioni potrebbero non essere chiaramente definiti
- le relazioni con i colleghi potrebbero essere tese
- le prospettive di carriera potrebbero essere incerte, specialmente nelle fasi di cambiamento
- il lavoro stesso potrebbe richiedere sviluppi ma il vostro sforzo viene frustrato
- il vostro ruolo potrebbe essere cambiato e vi sentite vulnerabili
- potreste dover svolgere attività per le quali non vi sentite all'altezza o sufficientemente preparati
- il clima all'interno dell'organizzazione non è sereno

Attività 2: Lo stress e il vostro lavoro

Analizzate la vostra posizione in relazione alla lista precedente e determinate se potete avere questi problemi nella vostra posizione attuale. Completate la colonna 3 dell'Attività 1.

Come ridurre le cause di stress

Una cattiva gestione del tempo può provocare stress e cattive performance e viceversa. Le situazioni però appaiono spesso peggiori di quanto non siano realmente e un approccio positivo alla gestione del tempo può favorire l'abbassamento del livello di stress.

Assertività

E' un errore comune credere che solo le persone timide e calme abbiano bisogno di sviluppare la loro assertività. E' una cosa relativamente semplice per queste persone rispetto ad individui più aggressivi. Esiste una linea sottile tra assertività e aggressività e non è facile per questo tipo di persone comprendere la differenza tra i due comportamenti. Questo stesso atteggiamento può essere sintomo di stress; questi soggetti potrebbero nascondere sensazioni di inadeguatezza, mancanza di sicurezza, e l'unico modo per reagire diventa il mostrarsi aggressivi.

Attività 3: Stress e assertività

Riflettete sul vostro approccio all'assertività – lavorate assieme ad altre persone per aiutarvi a ridurre le cause dello stress. Usate lo schema della pagina seguente.

Le circostanze nelle quali avrei voluto essere maggiormente assertivo	Il mio comportamento	La mia assertività doveva consistere in

Lavorare in gruppo

Le condizioni di tensione di un singolo individuo possono influenzare lo stato generale del gruppo di persone con cui lavora. E' quindi responsabilità di tutti i membri di un gruppo fare in modo che nessuno si senta stressato.

I membri di un gruppo possono lavorare assieme per:

- aumentare la consapevolezza del livello di tensione
- identificare e discutere i vari atteggiamenti negativi
- identificare i fabbisogni formativi/educativi
- rivedere regolarmente le priorità e il carico di lavoro (due a due e in gruppo)
- usare il confronto come misura preventiva
- usare il confronto come cura
- delegare
- partecipare nella definizione di obiettivi
- controllare l'uso del tempo
- dare e ricevere responsabilità e autorità
- incoraggiare un comportamento cordiale e rispettoso
- incoraggiare ed essere incoraggiati nella condivisione di obiettivi comuni
- scambiarsi idee e capire le cause dello stress
- dire di no quando occorre e incoraggiare gli altri a fare altrettanto
- promuovere la partecipazione e lo scambio
- creare una cultura di responsabilità soggettiva e innovazione, bilanciata da un'apertura al supporto reciproco.