

Benessere organizzativo

Gestire lo stress in smart working

Tre passi pratici da fare subito.

.....

PINO DE SARIO, PSICOLOGO DEI GRUPPI, CONSULENTE IN FACILITAZIONE
GIÀ DOCENTE ALL'UNIVERSITA' DI PISA IN "STRUMENTI DI FACILITAZIONE NEL CONFLITTO"

7 maggio 2020

TRE PASSI PRATICI IN SMART WORKING

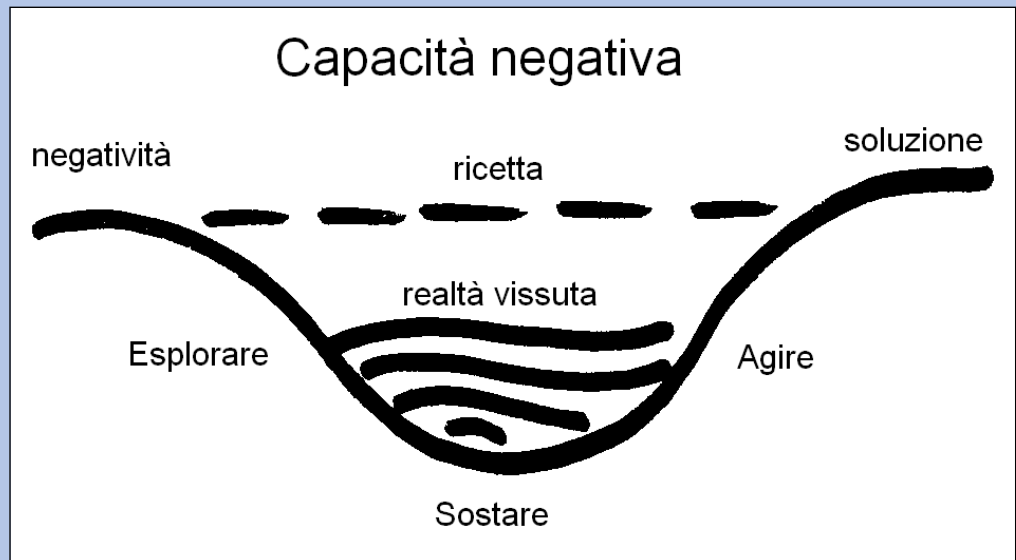
- Sbloccare persone in impasse
- Verificare il lavoro, valorizzare le persone
- Motivare e spingere in avanti, addestrare a nuove capacità

1. Sbloccare persone in impasse

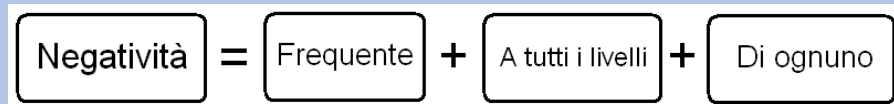
AFFRONTARE LE TANTE NEGATIVITÀ (ACCOGLIERE, CONTENERE E TRASFORMARE)

Concetto.

Il comportamento negativo è frutto di pulsioni naturali profonde (bio), è un vulcano attivo di paure personali (psico), è l'incrocio di contrasti tipici di ogni contesto (socio). La negatività (conflitti, malessere, errori) è frequente, è a tutti i livelli, è di ognuno. La negatività non è solo sofferenza, ma può essere anche una risorsa e un'opportunità



Funzionamento. Altri modelli più orientati alle eccellenze teoriche prescrivono persuasione e appelli idealizzanti, qui noi proponiamo invece una via dell'esplorazione della negatività, perché consideriamo la negatività una risorsa. La cosiddetta Capacità negativa, ovvero, saper trasformare il comportamento negativo attraversandolo, tramite una sequenza che prevede: contenere, esplorare e agire.



Al manifestarsi di problemi e disagio, anziché indicare subito soluzioni e ricette, è possibile imboccare la discesa nel problema (con domande mirate, assumendo la prospettiva dell'altro), sostare (sintesi), dopodiché risalire nell'azione (ricerca attiva delle soluzioni concrete).

Cosa fare? Primo passo è **esplorare** (discesa), non perdere le opportunità che offre la negatività, evitare di bloccare la tensione, non soffocare e non dare soluzioni premature. Avviare un'indagine pratica di elementi reali pur in forma canalizzata e concreta.

Secondo passo è **sostare** (pausa), evitando giudizi affrettati, ci si dedica alla sintesi del problema, analizzando i suoi aspetti di situazione e di vissuto emotivo.

Terzo passo è **agire** (risalita), orientarsi a soluzioni passo dopo passo, evitando soluzioni perfette e ideali, privilegiando la gradualità operativa e pratica.

Parola chiave e direzionale

Una frase porta con sé dei concetti attraverso lo scorrere di parole. Possiamo distinguere due grandi gruppi di parole, il gruppo delle parole semantiche (significanti) e quello delle parole sintattiche (che costruiscono la struttura della frase). In ogni frase sono due o tre le parole che connotano il significato complessivo del discorso. La parola-chiave è quindi quella parola deputata a dare segno forte, densità, peso e contenuto all'intera frase.

In posizione di ricevente, rimandare all'emittente la parola-chiave impiegata è una tecnica efficace, utile per:

- Ascoltare in modo attivo;
- Sintetizzare e comprimere la quantità delle parole in qualità di significati;
- Sostegno cognitivo nella direzione della selezione e della qualificazione dei concetti espressi;
- Mossa linguistica che apre ad una possibile esplorazione di idee e vissuto.

È molto utile usare la Parola-chiave nelle riunioni e nel colloquio per portare a visibilità discorsi sommersi, confrontare versioni opposte, cercare di passare dalle idee all'azione.

La parola direzionale è quella frase composta formata dalla parola-chiave più uno a scelta dei cinque suffissi qui di seguito riportati; molto utile per contenere e mettere argini alla esplorazione nella negatività:

- Cosa (avverbio);
- Come (avverbio di modo);
- Chi (pronome relativo);
- Quando (avverbio di tempo);
- Dove (avverbio di luogo).

Il "perché" è meglio lasciarlo come ultima possibilità, visto che è una domanda motivazionale di non sempre facile risposta per l'interlocutore.

Passi concreti

Dopo l'esplorazione con Parola chiave e Parola direzionale occorre ritornare sul piano della soluzione, attivando i Passi concreti. Cosa sono? È il bisogno fondamentale alla concretezza, ad uscire dall'esplorazione con possibili azioni da effettuare; il punto è, proporli e progettarli in forma progressiva e graduale, perché possano agire il coinvolgimento e la negoziazione con tutti i membri del gruppo, almeno fin dove riusciamo. Sono da evitare infatti quei salti eccessivi che, dalla problematicità tendono a raggiungere prematuramente le soluzioni. E, se la soluzione cala dall'alto, già tutta strutturata e confezionata ha un impatto spesso negativo, perché suscita difese e resistenze. I Passi concreti sono invece turni di parola fortemente concreti, minimalisti, specifici, calati nel contesto, azioni articolate e graduali per segmenti e atti; è bene che il linguaggio sia specifico e aderente al contesto.

2. Verificare il lavoro, valorizzare le persone

PENDOLO SÉ-ALTRO

ALTERNO PUNTO DI VISTA PERSONALE E PUNTO DI VISTA DELL'ALTRO

Concetto. Tra le persone agiscono solitamente meccanismi di attrazione e repulsione profondi e automatici che tendono a condizionare gli scambi e il lavoro.

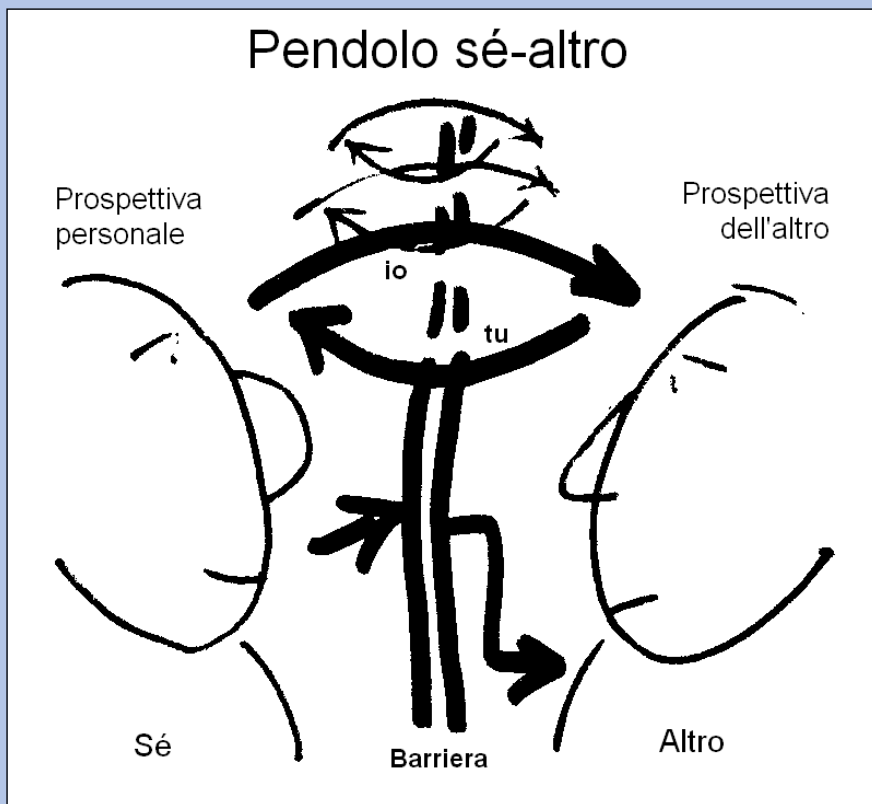
La realtà di un'interazione viene modellata sempre dal modo in cui viene vista, l'osservatore è sempre parte del sistema osservato.

Anche quando non ci sono visceralità o passioni, una qualsiasi interazione è passibile di distorsione e deviazione (detti *bias*), percezioni distorte e impulsi inadeguati. Perché?

Funzionamento. Nello scambio interpersonale si va a conformare una speciale barriera invisibile, che è prodotta dai tanti fattori che caratterizzano gli attori in gioco.

I fattori sono: personalità, genetica, status sociale, linguaggio, temperamento, energia, emotività, ruolo, condizione economica, genere, etnia. I fattori personali nell'interazione si evidenziano come differenze. Queste differenze provocano i fenomeni naturali di distanziamento, resistenza, chiusura, malinteso, con un effetto implicito distorsivo e di fraintendimento. Ecco quindi manifestarsi la comunicazione dissonante, egocentrica, distorta, che bene viene sintetizzata dalle "barriere comunicative". Parte per esempio l'emittente con un'intenzione "ti voglio aiutare" e arriva un impatto al ricevente "non sono mica un incapace!". È come se partissero "ravanelli" e arrivassero "carciofi", nella più piena discordanza tra intenzione dell'uno e impatto sull'altro.

Alla divisione verticale (la barriera) occorre contrapporre un flusso più orizzontale (il pendolo), costruito su un frequente passaggio da prospettiva personale a prospettiva dell'altro, su "due vie". Un assetto interazionale maturo, che integra il valore dell'altro, pur mantenendo la propria individualità. Attraverso l'esperienza del "tu", l'"io" riconosce e costruisce significati e prende forma.



Parlare dal proprio punto di vista	Intercettare il punto di vista dell'altro
Stare in contatto con le proprie ragioni, posizione di "autocentro", fare il proprio ruolo (<i>role-making</i>), prospettiva personale. Agire il proprio pensiero e le proprie convinzioni, verbalità centrata sull'emissione "io".	Assumere temporaneamente le ragioni dell'altro, posizione di "decentramento", prendere il ruolo dell'altro (<i>role-taking</i>), prospettiva dell'altro. Aprirsi al pensiero dell'altro, fare domande, verbalità centrata sull'ascolto "tu".

Verificare

Fare domande (feedback)

Per feedback si intende quella **comunicazione di ritorno** che informa l'interlocutore degli effetti prodotti dal suo comportamento. Esiste un tipo di feedback verbale e uno di tipo non verbale, il primo è intenzionale, il secondo processuale e involontario (attivato senza consapevolezza). Il feedback è considerato il ritorno di comunicazione in forma di: **risposta, riscontro, parere, controllo, verifica**.

L'altro rappresenta la fonte primaria che vede, sente, percepisce cose di noi (e della situazione circostante) che noi stessi non possiamo registrare. Per questo è strategico raccogliere pareri (ritorni, punti di vista sulle azioni in corso, la situazione), per il semplice fatto che si allarga l'area di visione, conoscenza e apprendimento. Le forme di feedback sono da considerarsi strategiche, ovvero determinanti per una condotta facilitatrice efficace.

Le diverse tipologie di feedback sono:

● RICHIESTA PARERE

Feedback di invito all'altro perché esprima una sua idea e opinione.

«E tu cosa ne pensi in merito?»;

«A me piace correre e a te?».

● RIMANDO

Feedback di verifica sul significato del messaggio dell'altro, si effettua tramite parafrasi e sintesi con proprie parole senza aggiungere niente di diverso del contenuto dell'altro, detto anche rispecchiamento o riformulazione.

«Comprendo bene che sei stanco e stressato, è così?»;

«Provo a dirti se ho capito bene: ieri eri allegro oggi sei sotto i tacchi, è così?»;

«Lei vuole dire»; «Mi corregga se sbaglio»; «A suo avviso»; «In altre parole»;

● PERMESSO

Feedback di attenzione all'altro e richiesta di disponibilità, tipo di domanda che tiene conto di una possibile area sensibile dell'altro.

«Ti va di parlarne?»;

«Posso farti una critica?»;

«Posso darti un consiglio?».

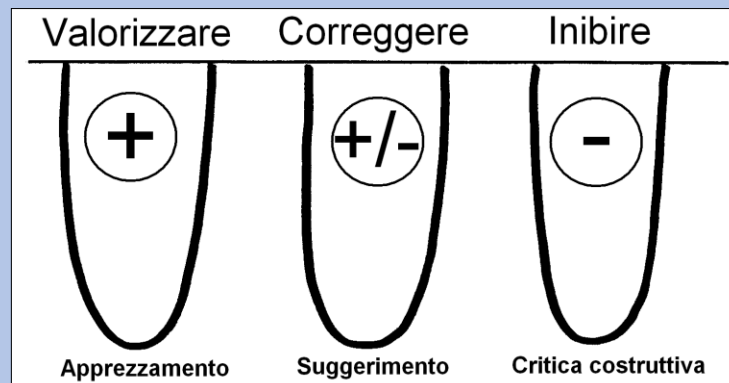
Tre pedali

Facilitare un gruppo e facilitare una relazione le potremmo considerare attività di guida. Una guida di un'automobile, che presenta tre pedali, per governare la partenza, l'andatura e le fermate. Così è il governo appunto di gruppi e relazioni, almeno nella loro base, ovvero, azionare tre pedali, che corrispondono a tre capacità.

1) Apprezzamento - Pedale acceleratore - Valorizzare

2) Suggerimento - Pedale frizione - Correggere

3) Critica costruttiva - Pedale freno - Inibire



Valorizzare

Apprezzamento (apprezzamento altruistico)

Sono anni che ne scrivo e anni che nel mio piccolo apprezzo a destra e a sinistra, dagli allievi ai figli, dal panettiere al calzolaio, via via fino alla buona pizzeria. Fare apprezzamenti e ricevere apprezzamenti, le ricerche ci dicono che sia nell'inviante che nel ricevente si liberano chimiche nel corpo benefiche, tra cui l'ossitocina, la molecola dell'impegno sociale e dell'amorevolezza. Quando il cervello rilascia ossitocina siamo motivati e ci sentiamo ricompensati internamente nel cooperare con gli altri per uno scopo comune (Zak, 2015).

L'apprezzamento è la tecnica da attivare quando le persone fanno cose positive e mostrano lati validi in cui hanno agito impegno e capacità. L'apprezzamento è una forma mirata di rinforzo¹ che porta l'attenzione sugli aspetti positivi dell'altro. Ricerche in ambito di *mindfulness* lo chiamano "innaffiare i fiori", quando cioè si usano parole di stima, incoraggiamento e gratitudine verso un'altra persona. Chi riceve un apprezzamento trae benefici e si sente rassicurato, confermato nella sua posizione; due tipologie: apprezzamento sul fare, per l'azione svolta e il lavoro prodotto; apprezzamento sull'essere, per le qualità personali profuse. Lessico utile: Apprezzo. Ho notato con piacere. Valuto bene.

Tre i tipi di Apprezzamento, i primi due da evitare e solo il terzo da aumentare, attenzione a non sbagliare!

1) Apprezzamento manipolativo

"sei bravo in inglese, traducimi queste trenta pagine!"

2) Apprezzamento egocentrico

"sei bravo in inglese, non l'avrei detto, io ci ho messo... io ho fatto... io, io, io..."

3) Apprezzamento altruistico

"sei bravo in inglese, hai precisione di pronuncia e varietà lessicale quando accogli i clienti".



¹ Il rinforzo agisce sul comportamento dell'altro nella forma adeguata all'evento, esso può essere sia negativo che positivo, e si colloca come riscontro delle azioni svolte; nelle riunioni e nei gruppi l'esigenza del rinforzo è così sentita che, quando non viene effettuato, lascia i membri frustrati e insoddisfatti.

3. Motivare e spingere in avanti, addestrare a nuove capacità

NESSO PRODUZIONE-PARTECIPAZIONE DUALITÀ GENERATIVA: FARE + PARLARE

“Lui non mi avverte e io faccio il lavoro doppio!” Allievo-partecipante

Persone e gruppi vivono come un anfibio, con due capacità molto differenti, quella del fatto materiale da governare e quella del pensiero mentale da elaborare. Il clou della Facilitazione è proprio in questo nesso: il nesso materiale-mentale, che traduciamo con: **Fare + parlare!**

Il nesso medesimo lo denominiamo **produzione-partecipazione**, una delle chiavi portanti dell'azione facilitante. Facilitare dunque, quale collegamento efficace tra fattori materiali e mentali, che di loro non sono così concilianti e moderabili, come invece potrebbe sembrare.

In questi anni abbiamo riscontrato come ambienti e gruppi perdano questo nesso, che di suo è pressoché irrinunciabile, sta nelle fondamenta dell'agire umano, come molte discipline scientifiche hanno opportunamente evidenziato. Ma sull'altare di deformazioni frequenti questo nesso si perde e svanisce provocando una miriade di "patologie" situazionali.

Occorre quindi un giusto dosaggio tra queste due componenti. Un eccesso di produzione può ingenerare fenomeni di competizione, logoramento, irritazione, stress, il cosiddetto "modello caserma". Parimenti un eccesso di partecipazione può invece provocare fenomeni di assemblearismo, confusione, macerazione, paralisi, per quello che possiamo denominare "modello confraternita".

Facilitare è nesso Fare-Parlare

- 1) Produzione, la concretezza di azione, essere concludenti e fattivi;
 - 2) Partecipazione, il garbo relazionale, essere coinvolgenti, inclusivi, dialettici, dialogici e negoziali.
- Il perseguimento di una doppia funzione compresente schiude i contesti e le compagini a incrementare due forti qualità, quella della concretezza operativa e quella del coinvolgimento inclusivo.



Nel fare c'è il parlare

Mentre siamo in azione si muovono in noi pensieri, riflessioni e parole, sia come dialogo interno, che come agenda, di cose da riferire agli altri.

Nel parlare c'è il fare

Informazioni, aggiornamenti, spiegazioni sono parole già di loro rivolte a scopi pratici, e per questo vanno considerate come delle vere azioni.

Riunione che serve, produttiva e partecipativa

Passare da riunioni dispersive e inconcludenti a riunioni più concrete e inclusive non è facile. Nel 2008 ho effettuato una ricerca sulle riunioni che mi ha portato a elaborare un modello per le riunioni concrete partecipate (De Sario, 2008). Già nelle esperienze sul campo osservavo alcune ricorrenze salienti:

- Turni di parola disorganizzati: accavallati, lunghi, astratti e sospesi;
- Ragionamenti fumosi e dalla scarsa ricaduta pratica;
- Nessun riguardo di metodo alla fase finale della riunione, che di solito è campo aperto a troppe disquisizioni, dispersioni e distinguo.

Anche l'altra caratteristica distintiva negativa, la poca partecipazione dei presenti, ho potuto notare alcune ricorrenze classiche, tra cui:

- Monologhi e monopolizzazioni;
- Incoraggiamento assente a chi è introverso, inibito a parlare in pubblico, non incline a parlare;
- Scambio incagliato su aspetti non centrali e spesso secondari, che coinvolgono solo una parte del gruppo.

Il metodo che coi colleghi ho messo a punto ha una novità principale, l'individuazione di tre fasi sequenziali, ognuna in linea con avvio, sviluppo e conclusione, dove già i manuali ponevano l'attenzione. Ma la diversità studiata è che in ogni fase, per garantire l'articolazione dei contenuti ma anche una loro degna sintesi e concretizzazione, servono modalità e ritmi diversi da fase a fase:

- Fase espressiva, avvio, accendere lo scambio, includere.
- Fase regolativa, sviluppo, canalizzare le dispute e le differenze, facilitare.
- Fase performativa, conclusione, agire verso le azioni, concretizzare, concludere.

È centrale introdurre Ritmo e Metrica

Ritmo = l'insieme dell'andamento della vitalità della riunione

Metrica = la lunghezza dei turni di parola

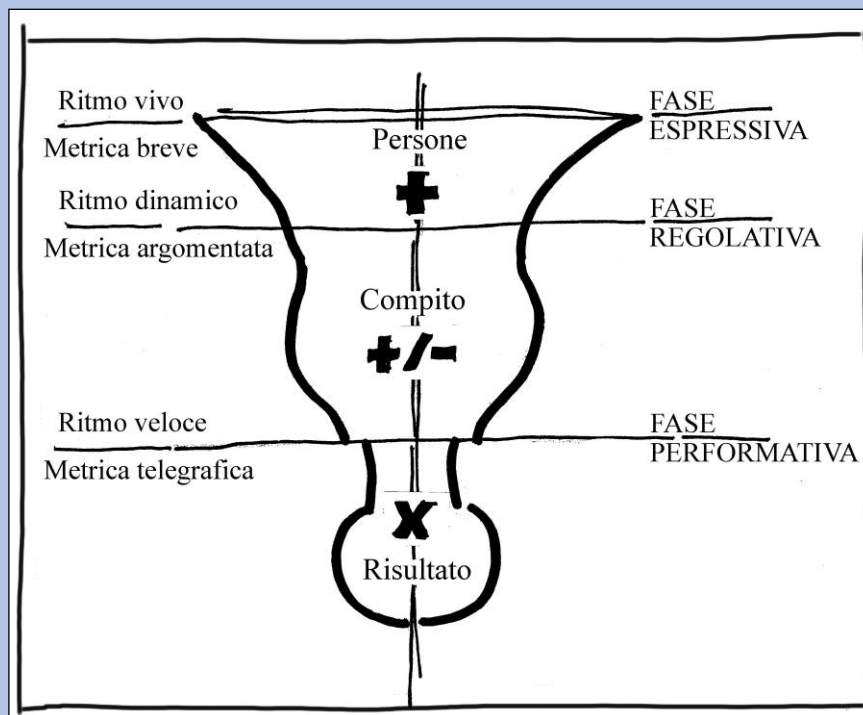


Fig. - La Riunione che serve - Fonte: De Sario [2008]

La fase espressiva (PERSONE E PARTECIPAZIONE)

avviare l'interazione creando partecipazione; fase di scongelamento, accoglienza delle differenze, contenimento di atteggiamenti giudicanti; centratura sulle persone; l'obiettivo è il coinvolgimento inclusivo. Ritmo lento, turni di parola brevi, sono ammesse eventuali divagazioni.

La fase regolativa (COMPITO E PRODUZIONE)

Ordinare e contenere i flussi dell'interazione; creare precedenze tematiche e confini fermi alla discussione; fase della regolazione di turni e contenuti; centratura sul compito; fase di sviluppo dei contenuti rispetto all'obiettivo generale. Ritmo accelerato, turni di parola medi e argomentati, ancorati sui contenuti sul tavolo.

La fase performativa (RISULTATO E MOTIVAZIONE)

curare i punti conclusivi in maniera pratica e operativa; fase delle proposte, delle possibili decisioni e soluzioni, della distribuzione dei compiti; centratura sul risultato; l'obiettivo è l'approdo a conclusioni concrete e operative. Fase di conclusione e di aggiornamento del piano di lavoro. Ritmo veloce, turni telegrafici e lapidari.

Per facilitare la riunione il punto cruciale è dato dal variare il ritmo dello scambio (lento, accelerato, veloce) e le modalità specifiche dei turni di parola (brevi, argomentati-ancorati, telegrafici). Questi due punti compongono il dispositivo che permette alla riunione di serrare i ranghi, filtrando la massa delle diversità e passando da una disposizione aperta consultiva ad una chiusa: vedi modello dell'imbuto (fig. 22). Nell'alternanza delle tre fasi si susseguono tre dimensioni e tre modalità di conduzione differenti ma consequenziali.

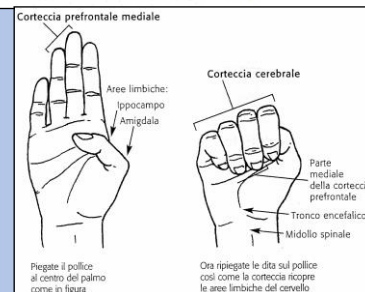
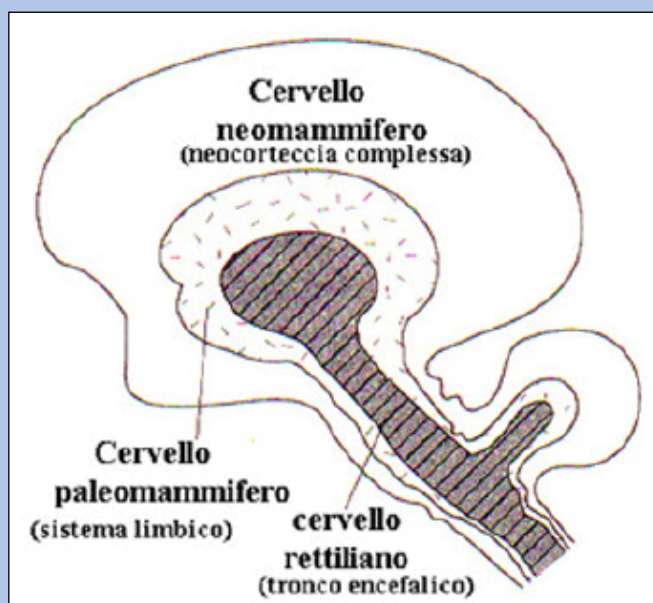
Fase	Focus	Funzione	Algoritmo	Ritmo e Metrica	Sequenza
Espressiva Partecipazione	Persone	Accendere Includere	Sommare + + sì	R vivo M breve	Apertura
Regolativa Produzione	Compito	Canalizzare Confrontare	Sommare e sottrarre +/- sì/no	R dinamico M argomentata	Aperto-Chiuso
Performativa Motivazione	Risultato	Agire Concretizzare	Moltiplicare x per	R veloce M telegrafica	Chiusura

Fig. - Indicatori dinamico-sequenziali

TRE CERVELLI SIAMO A RAZIONALITÀ LIMITATA

Mappa di grande importanza perché propone dei funzionamenti che ci fanno meglio comprendere la complessità e le contraddizioni del comportamento umano. Il suo autore, Paul MacLean la ricava dagli studi delle origini evolutive del cervello. I livelli più bassi del cervello li definisce "cervello rettiliano", aree che coordinano le funzioni vitali (respirazione, circolazione sanguigna, comportamenti automatici). Il livello successivo viene chiamato "cervello paleomammifero", sede del sistema limbico e area delle nostre emozioni di rabbia, paura, ansia, l'inibizione delle azioni e le nostre relazioni di attaccamento e attenzione. Il terzo livello superiore, la neocorteccia, è il "cervello mammifero", quello che caratterizza l'uomo con la sua attitudine alle funzioni simboliche, al discorso, ai calcoli matematici, alle proiezioni future.

Comprendendo questi livelli cerebrali separati, possiamo ipotizzare come la frammentazione e la contraddizione delle funzioni, possa condurre all'agitazione e a comportamenti distruttivi. Per esempio la separazione tra le



funzioni corticali e limbiche può spiegare come i nostri pensieri coscienti e razionali ci portino in una direzione mentre la nostra disposizione emotiva ci conduca nella direzione opposta. Un altro esempio: comprendendo che le nostre funzioni vitali del respiro e della circolazione sanguigna sono determinate dal cervello rettiliano, possiamo meglio comprendere come i pensieri coscienti in relazione con le funzioni superiori corticali portino una leggera influenza a queste funzioni vitali, e questo possa portare a comportamenti di delusione, passività, chiusura.

1. Tre cervelli distinti, il cervello si è evoluto in tre strati distinti, con tre formazioni sovrapposte.
2. Nella sua evoluzione il cervello riflette il rapporto ancestrale con rettili, mammiferi primitivi e mammiferi recenti. I programmi del nostro cervello sono di molti tipi².
3. Abbiamo di fatto tre cervelli in uno - tronco encefalico, limbico, corteccia - essi differiscono sul piano strutturale e funzionale, sono come divisi, considerare infatti una federazione di memorie autonome.
4. Il cervello rettiliano, come anche il limbico non conoscono il linguaggio umano.
5. La corteccia è facile da raggirare. Essa controlla limbico e tronco, però basta un po' di stanchezza, fatica e delusione ed ecco che tronco (bisogni corporei) e limbico (agitazione ed emozioni) prendono il sopravvento.
6. Non è vero quindi che siamo solo soggetti razionali, come spesso crediamo, possiamo dire che lo siamo in parte, considerandoci a "razionalità limitata".

Forze e debolezze di ciascun cervello		
	Forze	Debolezze
Tronco	Matrice: conserva una memoria del genere umano profonda e antica	Regressivo: vuole tornare a casa, nella rigidità ripetitiva delle cose conosciute
Limbico	Vitale: produce energie attrattive e repulsive, comunque generative	Divisivo: tende a polarizzare, dividere e a creare schieramenti
Corteccia	Complesso, morale: fornisce identità, visione e tutti i caratteri della mente cosciente	Pigro: la complessità lo porta a divenire farraginoso e lento nelle sue decisioni

² I programmi memorizzati nel cervello possono essere di origine: a) *filogenetica*, dalle vicende dell'evoluzione biologica; b) *epigenetica*, dell'interazione tra espressione genica e ambiente; c) *ontogenetica*, dello sviluppo fisico e psichico dell'individuo. Programmi che risentono di sistemi biologici, sociali e culturali.

Quesiti e Consigli

D. L'emergenza ci pone davanti ostacoli organizzativi che minano le basi dell'equilibrio psico/sociale. Come poter rimediare?

R. E' il momento in cui svolgere il lavoro su due piani, il piano degli ordini di servizio (compito), ma anche il piano delle persone (relazione). Non serve essere psicologi per dare attenzione ai colleghi, fare domande, negoziare con precisione le mansioni, fare apprezzamenti, domandare come stanno. Le risorse umane sono importanti e vanno curate, con semplici messaggi comunicativi di interesse. Nel covid siamo tornati indietro sul bisogno base di sopravvivenza, di vita o di morte, quindi siamo tutti un po' più bambini, per cui occorre una conduzione del lavoro più morbida, empatica, collaborativa. Riducendo gli episodi di rudezza, indifferenza, pettegolezzo.

D. Nel caso di lavoro in più comuni sono saltati gli schemi, telefonano, mandano mail anche nei giorni di non spettanza e ad orari assurdi, 8/9 di sera questo crea uno stress pazzesco. Come porre un limite?

R. La rotta è prodigarsi, visto che siamo in piena emergenza e in emergenza gli umani si disregolano, diventano lamentosi e aggressivi, ancora di più delle soglie che già agiscono nei periodi ordinari. Questa è la premessa, per cui comprensione, tolleranza, apertura. Queste le possiamo definire mosse del "sì". Sappiamo che per qualsiasi lavoro ed episodio di vita, un adulto è adulto se riesce a governare i "sì" e i "no", alternandoli, usufruendone in misura variabile di entrambi. Che poi si chiama apertura e chiusura. Ecco, se abbiamo gradienti di apertura, di orientamento al cittadino, bene, occorre tuttavia apporre anche gradienti di chiusura "no". Che sono orientati a sé e alla propria organizzazione, struttura. In altre parole, mi decentro sul cittadino, sono partecipativo, mi ricentro sul mio servizio, sono direttivo. Questi due elementi - direttivo-partecipativo, sì-no - vanno alternati e ben miscelati allo sportello o al centralino di un Comune o pubblico servizio. E poi un operatore è un facilitatore, quando nel caso del no, è capace e meritevole di aggiungere un dato concreto, un orario, un indirizzo, fornire un modulo, ecc.

D. Quale può essere il corretto punto di equilibrio (per i responsabili) tra controllo/verifica e fiducia?? Quale misura per il carico di lavoro in smart??

R. L'ho già introdotto con la risposta precedente, la leva di comando è integrata, direttivo-partecipativa, servono assolutamente entrambe. Il modo per estrarre la modulazione, se stare più sul partecipativo (fiducia) o andare più sul direttivo (controllo) può essere dato da tre fattori: a) come sto io quella mattina; b) chi ho davanti, se collaboratore esemplare o inaffidabile; c) il tipo di urgenza di quell'ordine di servizio o mansione. Questi tre fattori possono aiutare prima di una riunione, accordo, colloquio, durante può essere difficile ricordarseli. Quindi alcuni passaggi vanno preparati, non in modo esagerato, ma con brevi proponimenti qui indicati nei tre fattori. Es., se il responsabile ha davanti un collega inaffidabile si sposta sul direttivo, se invece ne ha uno bravo esemplare, responsabile può spingersi di più sul partecipativo. Occorre graduare caso per caso. Errore, avere una condotta uguale per tutti. Poi il responsabile ha il compito di far suonare tutti i musicisti, tra cui ci saranno quelli aggraziati e quelli che steccano di frequente.

D. Suggestimenti per nuove utilità informatiche x gestione flussi informativi- elevata mole di mail e documenti da processare gestire entro ristrette tempistiche. Il tutto è forte fonte di STRESS !!!

R. Lo stress è in noi, tra di noi, è in questa fase covid! Certo! Ma anche per tutto il contorno, la paura, il cambiamento inaspettato di codici, stili, abitudini. Lo stress ci mina davvero da dentro. Ritornano i temi trattati nella seconda domanda. Prodigarsi, offrirsi, agire generosamente, dall'altra parte dei perimetri, degli stop. Qui occorre parlarne col responsabile, cercare di non ingigantire i problemi. Se un operatore vuole modulare il suo mansionario, ha troppi carichi e il responsabile, come spesso accade, non ascolta o è un muro di gomma, farebbe un grave errore se nel colloquio si ponesse in modo lamentoso ed esagerato. Qui occorre invece precisione, mirare una funzione tecnica sovrabbondante, se possibile avanzando anche una possibile soluzione. Occorre essere mirati, concreti, propositivi. Ce lo chiede l'epoca di grande dramma e disagio generalizzato.

D. Oltre al lavoro agile, che ci impegna oltre le ore lavorative, siamo costretti a badare alla casa e a supportare i figli nella didattica a distanza. Come poter garantire una buona resa sul lavoro, pensando poi anche altre attività di madre/padre?

R. Il tempo del lavoro e il tempo di vita è una questione aperta che le aziende affrontano abitualmente da anni. Non è vero che in tempi normali, no-covid, chiudo in ufficio e non porto nulla a casa nella mente, come rispettivamente da casa al lavoro. Sono sempre gli stessi circuiti cerebrali e mentali, corporei ed emotivi che agiscono in noi. Possiamo dall'altra mettere alcune paratie tra lavoro e famiglia, qui funzionano delle piccole abitudini, dei ritualini, che aiutano a farne il passaggio. Stando nel medesimo ambiente domestico la situazione è ancora più mescolata e caotica. Occorrono allora alcuni perimetri, orari, scrivania, luogo, rituale, per entrare nell'ambiente-lavoro e poi passare a quello casa. Bisogna aiutarsi, facilitarli. La facilitazione è curare i fatti ma anche le persone, qui il riferimento è anche a sé. A mio avviso ci vuole creatività, e anche una dose di regolazione, ordine.

D. In questo periodo di smart working, lo stress maggiore è pervenuto dai responsabili che non hanno saputo adeguarsi a questo cambiamento e a "pagarne" siamo stati noi dipendenti, sottoposti a stress continui. Come poter fare?

R. Occorre, come sopra, cercare di prodigarsi sui piani operativi e tecnici. Al contempo occorre aprire più possibile i canali comunicativi, della dialettica, del diventare propositivi, collaborativi, aiutarsi, non delegare su altri, cercare di fare il proprio. Risolvere i problemi un passo per volta. Mettere delle priorità, ancorarsi a qualcosa che funziona meglio. Farsi apprezzamenti, fare squadra. Più possibile, se in tempi normali non accadeva, era perché si stava male. Ora si sta più male, ma potremmo scoprire che si può stare anche meglio. E qui diviene decisiva la formazione!