



IL MANAGEMENT DI SE STESSI E DEGLI ALTRI

Lorenzo Rampazzo

Coordinamento Regionale - Direzione per i Servizi Sociali - Regione Veneto

INTRODUZIONE

Gli operatori delle tossicodipendenze rappresentano un gruppo professionale con un carico di lavoro speciale. Infatti, spettano loro responsabilità specialistiche nei diretti confronti di persone, siano essi utenti o familiari, con problematiche indubbiamente difficili e complesse da trattare. Si trovano ad operare in un contesto di rapido sviluppo, per effetto sia dell'evoluzione del fenomeno, che vede l'introduzione delle cosiddette "nuove droghe" e l'emergenza di nuove modalità d'uso e d'abuso delle droghe, sia del diffondersi di nuovi tipi di programmi e/o modalità di intervento assistenziale, anche a livello farmacologico. A ciò vanno aggiunti i disagi derivanti dalla riorganizzazione in corso dei servizi pubblici e privati che operano nel settore, che si inseriscono nel contesto più ampio delle novità introdotte dalla Riforma del S.S.N., con un' enfasi sempre maggiore sulla razionalizzazione della spesa, sulla verifica dei risultati, sul raggiungimento degli obiettivi, prevedendo per tutti gli operatori di fatto nuove funzioni manageriali. Spesso tutto ciò si concretizza in nuove incombenze e responsabilità burocratiche e amministrative, carichi di lavoro elevati, scarsità e/o inadeguatezza delle risorse a disposizione (incluse quelle strumentali e di spazio), presenza di operatori demotivati e di utenti e familiari non collaborativi o addirittura antagonisti.

Di fronte a questo contesto in rapido cambiamento gli operatori devono costantemente ricorrere alle loro risorse, sia professionali che personali, e in particolare alle loro abilità psico-relazionali che entrano in gioco nella gestione delle attività e dei rapporti professionali. Si tratta di abilità che vengono di solito sottovalutate soprattutto nell'ambito dei servizi pubblici, mentre ricevono un' enfasi consistente nell'ambito delle aziende private, dalle quali si stanno comunque mutuando sempre più metodi e strumenti per riorganizzare i servizi pubblici, migliorare la

soddisfazione dei clienti (sia esterni – gli utenti e i loro familiari, che interni – i colleghi del servizio e più in generale dell'ente di appartenenza) e introdurre la cultura della qualità totale.

Tutti hanno bisogno di essere manager, sia sul lavoro che nella vita privata. Essere un buon manager significa sistemare le cose e farle funzionare per ottenere buoni risultati. Significa affidarsi a un progetto piuttosto che al caso o alla fortuna. Essere manager fa la differenza tra l'ottenere qualcosa a un livello soddisfacente e il riuscirci solo parzialmente. Ciò implica una serie di abilità particolarmente diversificate ed eclettiche - come fare progetti, assegnare risorse, risolvere problemi, prendere decisioni, dirigere interventi e mantenere il controllo della situazione – che non vengono insegnate in alcun corso di laurea, né in alcuna scuola di specializzazione. Tuttavia, possedere queste abilità – che con lo studio e la pratica possono essere apprese e migliorate – e applicarle con successo è fondamentale per il benessere e la soddisfazione personale, ma anche per migliorare le produttività e la qualità sia personale che del servizio (o unità operativa) nel suo complesso.

L'obiettivo di questa sezione non è quella di fornire una guida esaustiva sullo sviluppo delle abilità manageriali e non abbiamo certamente alcuna pretesa di insegnare come si lavora: molti di noi esercitano il loro incarico in maniera adeguata già da diverso tempo. Abbiamo comunque cercato di raccogliere una serie di suggerimenti che spesso già conosciamo, ma in altri casi possono risultare utili per migliorare le nostre abilità soprattutto sul versante psico-relazionale della gestione di se stessi, dell'organizzazione del tempo e della gestione delle riunioni e dei gruppi di lavoro. Si tratta, in buona parte dei casi, di suggerimenti che hanno carattere generale e si applicano a buona parte dei ruoli professionali in qualsiasi contesto di servizio.

Il Management di se stessi

Un buon management comincia dalla capacità di gestire bene se stessi, ma pochi vi dedicano abbastanza tempo. La vita non è una prova generale: per quanto ne sappiamo è la nostra unica possibilità, per cui è fondamentale cogliere tutte le opportunità che si presentano. D'altra parte, molti vogliono migliorare la propria situazione e chi ottiene un certo successo nella vita personale e lavorativa tende anche ad essere soddisfatto e produttivo: gestire se stessi con efficacia è un elemento chiave per ottenere tale risultato.

Essere all'altezza delle esigenze della vita, sia a livello personale che professionale, è un continuo gioco di destrezza e come equilibristi dobbiamo riuscire a fare acrobazie con agilità. I settori in cui è fondamentale riuscire sono, in ordine di importanza variabile da persona a persona, il lavoro, la famiglia e la vita personale: la difficoltà consiste nel farli coesistere con armonia. Gestire bene se stessi significa anche comprendere come si preferisce agire: ciò contribuisce a valutare le possibilità e a scegliere ciò che più si adatta a noi, assicurandoci che quello che facciamo è proprio quello che vogliamo fare. Gestire bene se stessi vuol anche dire decidere cosa intendiamo ottenere: significa essere risolti nel definire gli obiettivi e nello stabilire il da farsi, evitando l'assunzione di impegni impossibili e permettendoci di concentrare gli sforzi al meglio. Una buona gestione di se stessi implica anche assumerci la responsabilità di noi stessi e fare in modo che le cose accadano. Contribuisce in maniera significativa anche avere una filosofia di vita positiva, che produca un senso di benessere e di positività.

Inoltre, la maggior parte delle nostre attività prevedono che si lavori con altre persone (capi, colleghi, collaboratori, utenti, familiari) ed è quindi sempre necessario trattare con gli altri per raggiungere i nostri obiettivi. Riuscire ad andare d'accordo con le altre persone può fare la differenza in una buona gestione di se stessi. Andare d'accordo con gli altri è una abilità in cui alcuni riescono meglio di altri, ma esiste un unico approccio per essere sicuri di comportarsi adeguatamente in ogni occasione: il trucco consiste nel ricordare che siamo noi a contribuire in maniera determinante al successo delle nostre relazioni interpersonali.



Il successo nella vita e nel lavoro si ottiene traendo dei contributi validi ed efficaci dai nostri punti di forza, ossia quelli che ci consentono di realizzare i nostri obiettivi. Per riuscire a farlo è innanzitutto necessario che riconosciamo i nostri punti di forza.

- Utilizziamo tutti i segnali (feedback) che ci vengono dall'ambiente che ci circonda per quanto riguarda le nostre prestazioni, i risultati che otteniamo e il modo di operare, per identificare sia i nostri punti di forza che i punti deboli.
- Concentriamoci sui nostri punti di forza per ottenere i risultati; e sui punti deboli per migliorare la qualità delle nostre prestazioni.
- Sfruttiamo le critiche e le lamentele, trattandole come occasioni per individuare i nostri punti deboli, quelli da migliorare e non come attacchi personali.
- Individuiamo le situazioni in cui la nostra arroganza intellettuale indebolisce la nostra autorevolezza e cerchiamo di superarla.
- Cerchiamo di porre rimedio alle nostre cattive abitudini (ritardi agli appuntamenti, mancato rispetto delle scadenze e degli impegni, disorganizzazione e confusione, eventuale uso di tabacco in presenza di altri).

Tab.1: Le qualità del buon Manager

LE QUALITÀ DEL BUON MANAGER DI SE STESSO
<ul style="list-style-type: none"> - Avere fiducia in se stessi e nelle proprie capacità, essere felici e soddisfatti con se stessi e la propria situazione, ma comunque riconoscere che stiamo ancora imparando e migliorando. - Pensare in maniera originale e non conformista, tentare nuove strade e, se non abbiamo successo, ammettere l'errore, ma senza scusarsi perché ci abbiamo provato. Essere coerenti, ma non rigidi: possiamo anche cambiare idea, quando è preferibile o necessario. - Saper prendere delle decisioni in autonomia, ma anche saper sfruttare i suggerimenti degli altri e consultarsi con gli altri. Considerare le informazioni e le conoscenze come una risorsa da sfruttare, non uno strumento di potere. - Evitare di scoprire l'acqua calda, non tutto ha bisogno del nostro personale marchio di fabbrica, molte cose funzionano già molto bene e non richiedono dei cambiamenti. Dobbiamo anche evitare di pensare o agire come se conoscessimo tutto: non c'è niente che provochi risentimento più dell'arroganza. Siamo certamente in gamba, ma c'è sempre qualcuno più in gamba di noi. - Essere onesti e trasparenti: noi ci aspettiamo lo stesso dagli altri e il nostro successo dipende molto anche dalla fiducia degli altri. Anche se ci sono delle brutte notizie da comunicare, l'onestà e la trasparenza aiutano a ridurre le tensioni e i malumori. - Essere estroversi: il nostro lavoro richiede abilità relazionali e non è certamente adatto per chi non ama relazionarsi con gli altri. Non c'è bisogno di essere sempre al centro dell'attenzione, ma non dobbiamo nemmeno essere invisibili. - Essere una persona che include e accoglie, e che sa coinvolgere gli altri. La nostra presenza si deve far sentire, senza intrusione o aggressività, ma con autorevole fermezza. - Trascorrere del tempo per conoscere colleghi e collaboratori (cosa fanno, quali sono i loro obiettivi, come trascorrono il tempo libero), ma anche per farsi conoscere da loro. - Comprendere che si ha sempre a che fare con persone e che le persone sono complicate e confusionarie, non sono delle macchine, proprio come non lo siamo noi; non sono mai uguali tutti i giorni, per cui stiamo attenti ai feedback che riceviamo continuamente. Abbiamo comunque sempre il diritto di essere umani, con emozioni, esperienze, problematiche e caratteristiche personali e irripetibili. - Riconoscere di essere responsabili di tutto ciò che rientra tra le nostre competenze e possibilità: non pensiamo di non essere responsabili per il fatto di non avere fatto niente al riguardo.

- Difendere sempre i "nostri" (capi, colleghi, collaboratori, utenti, familiari): ci ricompenseranno con la loro lealtà.

Quelli che seguono sono alcuni suggerimenti che possono risultare utili per migliorare alcuni aspetti specifici del management di noi stessi: come risolvere i problemi e le situazioni difficili; come comportarsi di fronte alle situazioni stressanti; come affrontare gli interlocutori difficili; come rapportarsi ai superiori con successo; come realizzare una buona presentazione in pubblico.

Tab. 2: Soluzione dei problemi

COME RISOLVERE I PROBLEMI E LE SITUAZIONI DIFFICILI: PENSARE COME PERSONE GENIALI
Anche se non siamo e non ci crediamo dei geni, possiamo impiegare le stesse strategie utilizzate da personaggi come Leonardo da Vinci e Einstein per risolvere i problemi e le situazioni difficili. Quelle che seguono sono alcune strategie, comuni nello stile cognitivo di chi ha fornito grandi contributi nelle scienze, nell'arte e nell'industria, che ci possono aiutare a pensare in maniera produttiva, piuttosto che riproduttiva, per arrivare alla soluzione dei problemi.
Analizziamo i problemi in molti modi diversi e proviamo a scoprire nuove prospettive che nessun'altro ha preso in considerazione prima: per comprendere a fondo un problema è utile ristrutturarlo in tanti modi, il primo approccio tende ad essere troppo tendenzioso e influenzato da pregiudizi.
Visualizziamo i problemi e i tentativi di risolverli: le rappresentazioni grafiche possono essere molto utili per ristrutturare i problemi e trovare nuove soluzioni.
Produciamo (idee, progetti, report, relazioni): la produttività favorisce la creatività; non dobbiamo temere di sbagliare, le scoperte vengono sempre dopo tanti tentativi andati a vuoto.
Combiniamo e ricombiniamo tra loro idee, immagini e pensieri, non importa quanto siano incongruenti quanto insolite possano sembrare.
Creiamo delle associazioni, troviamo delle connessioni tra elementi dissimili per scoprire nuove possibilità inesplorate.
Pensiamo per opposti: se prendiamo in considerazione contemporaneamente diverse alternative, riusciremo a sospendere i nostri pensieri e a spostarci su altri livelli di pensiero. La sospensione del pensiero logico favorisce la scoperta di nuove associazioni.
Usiamo le metafore: consentono di esaminare i problemi da un altro punto di vista, senza essere inquinati da preconcetti.
Prepariamoci al cambiamento: quando proviamo a realizzare qualcosa senza riuscirci, proviamo a fare qualcos'altro. L'insuccesso è produttivo soltanto se non continuiamo a considerarlo un esito improduttivo, bensì analizziamo il processo, i suoi elementi e come possiamo cambiarli o ricombinarli per arrivare ad altri risultati. Non chiediamoci mai perché non ci siamo riusciti, ma piuttosto che cosa abbiamo fatto.

Tab.3: Situazioni stressanti

COME COMPORTARSI DI FRONTE ALLE SITUAZIONI STRESSANTI
Innanzitutto, è fondamentale riconoscere lo stress: i sintomi dello stress si manifestano sia a livello mentale che fisico sotto forma di esaurimento, aumento o diminuzione dell'appetito, mal di testa, crisi di pianto, insonnia o eccesso di sonno. I tentativi più comuni per tentare di evitare o superare questo stato sono un comportamento impulsivo o addirittura l'uso di alcool o psicofarmaci. Spesso lo stress è accompagnato da senso di frustrazione ed apatia. Controllare lo stress è l'abilità di mantenere il controllo anche quando situazioni, eventi o addirittura persone ci richiedono uno sforzo eccessivo rispetto alle nostre capacità. Che cosa possiamo fare per controllare lo stress? Quali sono le strategie più efficaci?
Proviamo a vedere se c'è veramente qualcosa che possiamo cambiare o controllare nella situazione in cui ci troviamo.
Se pensiamo di avere troppe cose da fare e sentiamo di non farcela, proviamo a fare con calma una cosa alla volta, oppure stabiliamo selettivamente la priorità delle cose che dovremmo fare.
Affrontiamo i problemi con "ottimismo", pensiamo a come risolverli in modo positivo, invece di pensare a come è impossibile superare la situazione in cui troviamo.



Cambiamo progressivamente il modo di reagire, ma senza apportare grossi cambiamenti in breve tempo. Concentriamoci su uno specifico problema e cerchiamo di controllare le nostre reazioni per quella particolare situazione.

Cerchiamo di limitare le nostre attività, in modo da ridurre un eccessivo sovraccarico di lavoro.

Cambiamo il modo in cui vediamo i problemi, impariamo a riconoscere lo stress da come si presenta.

Quando sentiamo di aver raggiunto il fondo e siamo "disgustati del nostro stato", reagiamo energicamente dimostrando di essere abbastanza maturi da poter superare tali situazioni.

Evitiamo le reazioni violente: perché odiare, quando si può essere solo in disaccordo? Perché diventare ansiosi, quando si può essere solo nervosi? Perché essere arrabbiati, quando si può essere solo indignati? Perché essere depressi, quando si può essere solo dispiaciuti?

Stabiliamoci gli obiettivi che sappiamo di poter raggiungere, riconoscendo anche quando è il momento di non fare niente.

Non sforziamoci eccessivamente per piccole cose, diamo priorità alle cose veramente importanti per noi e lasciamo da parte le altre cose.

Proviamo a "usare" lo stress: se non riusciamo a liberarci da una situazione stressante, proviamo ad usare questa situazione in un modo produttivo per noi. Oppure cerchiamo di liberarcene anche per poco tempo durante la giornata, solo per darci un pò di sollievo.

Cerchiamo di combattere lo stress con attività sportive.

Dormiamo sufficientemente: se non riposiamo abbastanza la situazione si aggraverà.

Cerchiamo di evitare l'uso di medicine o sostanze come l'alcool che possono risolvere il problema solo apparentemente.

Tab.4: Interlocutori difficili

ALCUNE STRATEGIE UTILI PER AFFRONTARE GLI INTERLOCUTORI DIFFICILI
<p>Persistiamo, ripresentando con fermezza il nostro punto di vista.</p> <p>Dissentiamo, con un'affermazione semplice e diretta del tipo "Non sono d'accordo".</p> <p>Enfatizziamo i vostri sentimenti o pensieri sul comportamento o sulla situazione che disapprovate, fornendo maggiori dettagli o richiamando l'attenzione sul peso che si dà alla cosa (ad esempio: "Questo è molto importante per me").</p> <p>Acconsentiamo con riserva, riconoscendo il diritto del vostro interlocutore di avere certi sentimenti e di trarre certe conclusioni, ma dissentiamo con l'idea che si debbano avere gli stessi sentimenti o trarre le stesse conclusioni.</p> <p>Ignoriamo i commenti dell'interlocutore, tacendo o, meglio, negandone la pertinenza nei confronti del problema (ad esempio: "Questo non ha a che fare con...", "Credo che questo adesso non ci riguardi").</p> <p>Ridefiniamo la situazione, non accettiamo l'etichetta negativa attribuita al vostro comportamento, ma ridefiniamo in termini positivi (ad esempio: "Non sono paranoico, sono solo preoccupato per...").</p> <p>Forniamo risposte rapide: se l'interlocutore fa domande che potrebbero far deviare dal punto centrale della discussione, rispondiamo con un semplice "sì", "no" o con altre risposte molto brevi.</p> <p>Facciamo richieste di chiarimento: anziché accettare critiche vaghe, chiediamo delle chiarificazioni (ad esempio: "Per quale motivo pensi che mi sono comportata da stupida?").</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prospettiamo delle conseguenze negative: quando l'interlocutore supera il limite di arroganza che si è disposti ad accettare o diventa troppo minaccioso, consideriamo l'opportunità di promettere realistiche conseguenze negative per il protrarsi del comportamento offensivo (attenzione, questa strategia può essere pericolosa e portare ad un crescendo di aggressività!).

Tab.5: Rapportarsi ai superiori

COME RAPPORTARSI AI SUPERIORI CON SUCCESSO
<p>Tutti abbiamo dei superiori, anche il primario che dirige il Dipartimento per le dipendenze. Il rapporto che riusciamo a stabilire con loro è di fondamentale importanza, anche per la buona riuscita del nostro lavoro. Naturalmente ai superiori fa piacere vedere che i loro collaboratori sono veramente interessati al loro lavoro, partecipando con proposte e iniziative che possono interessare l'intero servizio. Riportiamo di seguito alcuni suggerimenti che, opportunamente riformulati, possono essere utili con tutti i nostri interlocutori (colleghi, collaboratori, utenti, familiari).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Non lamentiamoci mai con i superiori delle prestazioni dei nostri colleghi. - Informiamoli di quello che maggiormente ci interessa del lavoro che stiamo svolgendo. - Andiamo alle riunioni con un atteggiamento positivo e un comportamento allegro. - Rivolgamoci sempre rispettosamente ai nostri superiori. - Facciamo attenzione a quello che dicono. - Se ci rivolgiamo a loro, cerchiamo di parlare di cose che li possano interessare. - Evitiamo di polemizzare. - A volte dovremo ammettere di aver sbagliato, nessuno è infallibile. - Cerchiamo di vedere le cose anche dal punto di vista dei nostri superiori. - È importante far capire che ci impegniamo sempre al massimo delle vostre possibilità per riuscire bene nel lavoro che stiamo svolgendo.

Tab.6: Analisi di una Platea

CHECK-LIST PER ANALIZZARE LA PLATEA PRIMA DI UNA PRESENTAZIONE IN PUBBLICO
<p>Un relatore efficace deve essere centrato sugli ascoltatori, perché i nostri interlocutori saranno sempre egocentrici, concentrando la loro attenzione su ciò che ritengono avrà un impatto diretto su di loro</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Chi sono i nostri ascoltatori? Quali sono le loro caratteristiche demografiche (età, sesso, professione, ecc.) e situazionali (contesto ambientale, modalità di convocazione dell'incontro, ecc.)? Quanto preparati sono sull'argomento? Quali preconcetti positivi o negativi possono avere sull'argomento? - Qual è il loro obiettivo principale nell'ascoltare il nostro intervento? Migliorare la loro professionalità, le loro prestazioni, essere motivati, apprendere, o qualcos'altro? - Quali sono le 4 o 5 idee che dovrebbero portarsi a casa dopo la nostra relazione? - Che cosa è opportuno presentare per sostenere queste 4 o 5 idee? Che grado di dettaglio è necessario? Qual è il tono appropriato da tenere (leggermente scherzoso, informale, serio, ecc.)? Quali esempi, analogie, racconti sono adeguati? Scegliete dal loro ambiente ed esperienze, non dalle nostre. - Quali mezzi visivi funzioneranno meglio con questi ascoltatori? Lucidi, diapositive, proiezioni, audiovisivi, ecc.? Qualsiasi mezzo scegliamo, facciamo in modo che sia semplice, chiaro, colorato, con il minor numero possibile di parole: una miscela di simboli, grafici, tabelle e figure funziona al meglio. - Quali possono essere le domande, le preoccupazioni e i dubbi a cui ci dobbiamo preparare a rispondere durante la presentazione?



Tab.7: Presentazione in pubblico

ALCUNI SUGGERIMENTI PER LE PRESENTAZIONI IN PUBBLICO

- Iniziamo presentandoci in maniera sintetica, ma esauriente; quindi informiamo i nostri ascoltatori su che cosa abbiamo intenzione di dire loro, come si articola il nostro intervento, quali obiettivi perseguiamo e quali sono i contenuti della nostra presentazione. È fondamentale iniziare con una buona introduzione.
- Pensiamo positivo, abbiamo fiducia delle nostre abilità e consideriamo i vantaggi che i nostri ascoltatori trarranno dalla nostra relazione. Siamo realisti, nessuno è morto per una presentazione in pubblico. È impossibile evitare la scarica di adrenalina che precede l'inizio del nostro intervento. È normale, come prima di un esame o di una gara; dovremo gestirla: respiriamo profondamente e esaliamo lentamente 2 o 3 volte, schiariamo la voce, esaliamo con forza per liberare le tensioni rimaste, e iniziamo con l'introduzione che avevamo già provato più volte.
- Esercitiamoci, utilizzando gli stessi strumenti che utilizzeremo nella presentazione. Per risultare professionali è necessario che conosciamo alla perfezione la nostra presentazione, ma senza memorizzare, stiamo facendo una presentazione, non una recita. Prepariamo anche un piano di emergenza nel caso il proiettore, il PC o le diapositive non funzionino, e proviamolo.
- Evitiamo l'uso di lucidi manoscritti, ancora peggio se in corsivo, testi scarsamente leggibili o con caratteri di piccole dimensioni. Assicuriamoci che qualsiasi presentazione sia facilmente leggibile anche dalle ultime file della platea.
- Manteniamo le cose semplici, concentriamoci sul messaggio che vogliamo trasmettere, non lasciamoci fuorviare dagli effetti speciali. Pensiamo ad una "conversazione" piuttosto che ad una "presentazione". Non cerchiamo di guardare tutti contemporaneamente: rischieremo di innervosirci e confonderci. È meglio rivolgersi ad una persona alla volta per la durata di una frase o finché non ci fermiamo per respirare; passiamo poi ad un'altra persona, e così via.
- Facciamo una pausa dopo un pensiero o un'informazione chiave. Manteniamo un ritmo adeguato, né troppo veloce, né troppo lento. Come regola generale, ogni diapositiva richiede almeno 10 secondi e non più di 2 minuti. Se vediamo che una diapositiva richiede molto tempo, è opportuno dividerla. Appena abbiamo finito di trattare una diapositiva, togliamola prima di passare ad un nuovo argomento.
- Esaminiamo i nostri ascoltatori durante la presentazione: sono attenti, danno segnali di nervosismo o stanchezza, chiacchierano tra loro, controllano l'orologio, prendono appunti. Concentriamoci su di loro, affrontiamoli, osserviamoli, manteniamo in contatto oculare (non guardiamo in giro, né in basso), non nascondiamoci dietro il computer, il proiettore o altre attrezzature e rimaniamo sempre di fronte ai nostri ascoltatori.
- Durante una presentazione in pubblico ci potrà capitare di dover fronteggiare situazioni ostili: la nostra credibilità di fronte ai partecipanti e l'opinione che avranno di noi e del nostro intervento dipenderanno dalla nostra abilità di disarmare gli attacchi verbali. Per dissipare le situazioni ostili: lasciamo esprimere liberamente quello che vogliono dire e ascoltiamo mentre si sfogano; parafrasiamo quello che hanno appena detto e come si sentono al riguardo, senza essere condiscendenti; esploriamo con delle domande di verifica quali sono i reali problemi; usiamo una delle seguenti affermazioni: "Comprendo i suoi argomenti, ora mi lasci provare a rispondere"; "Proviamo a trovare assieme una soluzione"; "Esaminiamo questa questione alla fine del mio intervento". Dimostreremo così di valorizzare le questioni sollevate e i sentimenti dell'interessato: gli ascoltatori ci rispetteranno e noi avremo dissolto l'ostilità.
- È fondamentale che i nostri ascoltatori se ne vadano con il materiale necessario per ricordare e riferire ad altri i contenuti della nostra presentazione, dal momento che non ricorderanno buona parte di ciò che diremo durante il nostro intervento. Non distribuimo mai una copia del materiale all'inizio della presentazione, o ancora peggio durante la presentazione, perché rischieremo di ridurre l'attenzione dei partecipanti, ma rassicuriamoli che copia di tutto il materiale presentato verrà consegnata al termine dei lavori.
- Arricchiamo il nostro messaggio con esempi, aneddoti e analogie: sono apprezzati dagli ascoltatori e renderanno il nostro intervento più vitale ed espressivo. Ma soprattutto viviamo con piacere questo tipo di esperienza professionale!!!

L'ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO

Il tempo è la risorsa più preziosa, ma anche la più scarsa nella società contemporanea, e la maggior parte delle persone spreca più tempo di quanto non voglia ammettere. Le cause principali di perdita di tempo includono: mancanza di obiettivi, priorità, programmi, ecc.; interruzioni telefoniche, visite o riunioni non preannunciate; scarsa organizzazione personale (scrivania, biblioteca, archivio, ecc.); delega inefficace; riunioni e gruppi di lavoro improduttivi; indecisione e tendenza alla procrastinazione; informazioni insufficienti o in ritardo, comunicazioni scarse e confuse; socializzazione eccessiva e incapacità di dire di no; troppi lavori in contemporanea e lavori non portati a termine.

Queste ed altre cause di perdita di tempo concorrono a determinare una serie di sintomi, tipici di una cattiva gestione del tempo, che includono: fare tutto di fretta e con precipitazione; incapacità di scegliere tra alternative spiacevoli; affaticamento o svogliatezza con molte ore di attività improduttiva; continua incapacità di rispettare le scadenze; tempo insufficiente per il riposo o le relazioni interpersonali; la sensazione di essere sopraffatti da richieste di dover fare ciò che non si desidera per buona parte del tempo.

Una cattiva gestione del tempo è fonte di frustrazione, scarsa autostima e stress, mentre una buona organizzazione del tempo minimizza significativamente molte delle cause di perdita di tempo, e di conseguenza l'ansia, i tentativi di evitamento e lo stress. In questa sezione esamineremo alcuni metodi di gestione del tempo, che possono essere ricondotti a tre fasi:

- analisi e valutazione del modo in cui si utilizza il proprio tempo;
- individuazione delle priorità, ovvero degli obiettivi principali da perseguire, decidendo che cosa è più importante e che cosa lo è meno;
- programmazione delle attività da svolgere, a breve e medio termine, eliminando i compiti di bassa priorità.

L'introduzione di alcuni cambiamenti nelle nostre abitudini quotidiane può portare ad un aumento del controllo sul tempo; tuttavia, è importante essere realistici sulla quantità di tempo che saremo in grado di ricavare per noi. In altre parole, il cambiamento può essere lento; non aspettiamoci cambiamenti rapidi dall'oggi al domani, anche perché il "tempo libero" rimarrà un bene raro, indipendentemente da quanto efficienti diventeremo. La valutazione iniziale del modo in cui impieghiamo il nostro tempo richiederà 3 o 4 giorni, individuare gli obiettivi e le attività prioritarie richiederà 1 o 2 giorni, mentre l'apprendimento delle tecniche di organizzazione del tempo, e la relativa assimilazione nella routine quotidiana, può richiedere tra 1 e 6 mesi. La gestione del tempo è quindi un'abilità che si acquisisce e che richiede molta disciplina ed un impegno costante.

Come utilizziamo il nostro tempo?

Innanzitutto, è importante conoscere come impieghiamo il nostro tempo: si tratta di registrare tutto ciò che facciamo durante una giornata tipo. Sforziamoci di registrare tutte le attività che svolgiamo: sebbene possa sembrare superfluo, ciò ci aiuterà a stabilire se quello che facciamo è adeguato per raggiungere i risultati che ci siamo prefissati. Registriamo anche quello che facciamo quando non stiamo lavorando, inclusa qualsiasi attività ricreativa. Indichiamo anche per ciascuna attività quanto è importante per il raggiungimento dei vostri obiettivi professionali e quanto efficacemente impieghiamo il nostro tempo per realizzarla. Prendiamo anche nota di qualsiasi tipo di interruzione che si presenti (ad esempio, interruzioni provocate da utenti o da colleghi che chiedono un colloquio, riunioni indette quando abbiamo programmato altre attività). Alla fine elaboriamo i dati raccolti, raggruppandoli in categorie di attività secondo le nostre esigenze personali: per esempio, sul lavoro (socializzazione diretta o



telefonica, attività di routine, lavori di bassa priorità, attività importanti e produttive, riunioni e incontri vari, viaggi per lavoro), nella vita privata (socializzazione diretta o telefonica, televisione, hobbies, attività sportive, attività ricreative e relazionali, attività sociali, politiche, di volontariato, di viaggio privati, attività sessuale, mangiare e altri bisogni fisiologici, attività domestiche varie).

Le informazioni che abbiamo raccolto ci forniranno una base obiettiva con la quale valutare la nostra efficacia nella gestione del tempo. In questa analisi è utile scriversi che cosa desideravamo realizzare, elencando gli obiettivi specifici che volevamo raggiungere nelle diverse aree, sia lavorative che personali. Verifichiamo poi se le attività in cui ci siamo impegnati e la quantità di tempo che vi abbiamo dedicato ci hanno aiutati a raggiungere i nostri obiettivi. Abbiamo dedicato troppo tempo ad alcune attività che ci hanno consentito di raggiungere obiettivi di scarsa priorità? Valutiamo anche quanto efficacemente abbiamo impiegato il vostro tempo. Quali sono i nostri momenti più efficaci? Vi è qualche elemento costante per quanto riguarda i momenti della giornata o i luoghi in cui ci troviamo che facilitano il raggiungimento dei nostri obiettivi? Anche la gestione delle interruzioni è una abilità fondamentale per la gestione del tempo. Quali e quante interruzioni subiamo? Proviamo a fare qualche generalizzazione tra le interruzioni che siamo in grado di controllare e quelle che ci risulta difficile controllare. Che cosa ci distrae mentre stiamo lavorando, durante un momento libero, nella pausa mensa o dopo il lavoro? Vi sono interruzioni che ci impediscono di iniziare o completare un lavoro che avevamo programmato? Probabilmente, l'analisi del modo in cui impieghiamo il tempo ci farà capire se ci stiamo impegnando in attività finalizzate al raggiungimento degli obiettivi di maggiore priorità. Dovremmo anche acquisire maggiore consapevolezza delle interruzioni che di fatto ci fanno sprecare tempo, perché ritardano o impediscono l'espletamento dei compiti più importanti.

Stabilire le priorità

La seconda fase verso una organizzazione efficace del tempo riguarda la capacità di stabilire la priorità delle diverse attività che, almeno in linea di principio, dovremmo svolgere. Se proviamo ad elencare tutto ciò che dovremmo fare al lavoro, ci renderemo immediatamente conto dell'impossibilità di trovare il tempo per completarlo in maniera adeguata entro i termini previsti. È quindi importante, soprattutto nei periodi di massimo carico di lavoro, iniziare a valutare le diverse priorità delle attività che dobbiamo, o dovremmo svolgere.

Le priorità possono essere definite sulla base di quanto una data attività è essenziale per il raggiungimento di un obiettivo: analogamente, anche gli obiettivi variano in termini di priorità. Un altro modo di stabilire le priorità è quello di prendere in considerazione i destinatari della nostra azione: la priorità delle richieste di un superiore sarà probabilmente diversa dalla priorità delle richieste dei colleghi o degli utenti. Un modo molto semplice per stabilire se qualcosa deve essere fatta consiste nel chiederci (oppure nel chiederlo anche alla persona interessata): "Se non faccio questo, qualcuno o qualcosa subirà un sensibile danno?" Se nessuno o niente ne risulta significativamente danneggiato, allora il compito richiesto assume una bassa priorità. La scadenza entro cui una data attività deve essere svolta è pure importante nella valutazione delle priorità. In generale, mentre le attività con la massima priorità saranno portate a termine quanto prima, le attività con la minima priorità verranno realizzate soltanto se il tempo a disposizione lo consente.

Proviamo ora a stabilire i nostri obiettivi prioritari nel lungo (3-5 anni) e nel medio periodo (dell'anno e del mese), specificando per ciascun obiettivo la relativa priorità (A = massima, B = media, C = bassa). Scegliamo per ciascuna categoria i 2 obiettivi più importanti: questi sono gli obiettivi sui quali iniziare a lavorare, e che dovrebbero guidare le nostre decisioni nella valutazione delle priorità e nella programmazione delle attività. Passiamo quindi a stabilire la priorità delle diverse attività che dobbiamo svolgere a breve termine, specificandone anche in questo caso la relativa priorità. Al termine di questa attività, ci ritroveremo con i nostri obiettivi

prioritari nel medio e lungo periodo e con l'elenco delle attività che dovremmo svolgere nel breve periodo. Possiamo ora passare alla programmazione delle nostre attività settimanali e giornaliere.

Programmare il proprio tempo

La programmazione dettagliata del proprio tempo riduce l'insicurezza sul futuro, aiuta ad affrontarlo, diminuisce l'esposizione agli imprevisti, aumenta la produttività, l'efficienza e il senso di realizzazione personale. È probabile che, soprattutto nei periodi di maggiore carico di lavoro, saremo in grado di gestire il nostro tempo in maniera più efficace se utilizzeremo una programmazione settimanale e giornaliera. Naturalmente, la programmazione del proprio tempo deve essere flessibile, in grado cioè di prevedere gli imprevisti: uno degli aspetti più prevedibili delle professioni di aiuto consiste proprio nella loro imprevedibilità. Prepariamoci quindi a dover modificare la nostra programmazione: in questi casi dovremo tralasciare le attività con minore priorità. Dovremo tenere sempre a mente che il tempo impiegato per fare una cosa è tempo rubato ad un'altra.

Nelle attività professionali, come nella vita privata, non sono molti gli impegni veramente importanti: il nostro compito è quello di individuare e concentrarci su ciò che è veramente importante, per essere sicuri che venga effettivamente portato a termine. Ciò che rimane fuori da questa selezione si prenderà cura da sé. In una gestione manageriale di se stessi non c'è spazio per il perfezionismo: è invece necessario rendersi conto che le risorse di tempo e di energie, sia personali che degli altri, sono per definizione limitate, per cui è importante sapersi concentrare su ciò che è veramente importante. Sarà quindi importante riuscire ad individuare e concentrarsi su quel 20% che veramente conta, il cosiddetto principio di Pareto. Vilfredo Pareto, economista e sociologo italiano (Parigi 1848 – Ginevra 1923), ha formulato una sorta di Legge della distribuzione disuguale dei risultati, in base alla quale il 20% delle nostre attività produce l'80% dei nostri risultati, e viceversa l'80% delle nostre attività produce il 20% dei nostri risultati. Il trucco sta quindi nel riuscire a selezionare quel 20% di attività che ci consentono di massimizzare i nostri risultati. Una volta individuate queste attività, è su queste che ci dobbiamo concentrare per aumentare la nostra produttività.

Per la nostra programmazione settimanale e giornaliera, iniziamo elencando, in ordine di priorità, gli obiettivi che vogliamo raggiungere entro la fine della settimana. Individuiamo quindi tutte le attività necessarie, specificandone anche la priorità (A = massima, B = media, C = bassa), il tempo che prevediamo richiederanno e il giorno in cui le svolgeremo. Assicuriamoci che le diverse attività portino al raggiungimento degli obiettivi prefissati: ciò richiede un'attenta analisi di tutte le diverse cose che dovremo fare per raggiungere ciascun obiettivo. Completiamo il piano settimanale di sabato o domenica, e quello giornaliero di sera, prima di ritornare al lavoro, altrimenti rischieremo di interferire con lo svolgimento delle nostre normali attività. Ricordiamoci sempre che la nostra programmazione deve essere flessibile: programiamo quindi soltanto il 50-60% del tempo settimanale, e l'80% del tempo giornaliero, e teniamo il restante libero per far fronte agli imprevisti. Man mano che completiamo le diverse attività, eliminiamole dalla lista, questo ci darà un senso di realizzazione e concretezza.

Identificare ed eliminare i fattori di disturbo

Dall'autovalutazione del modo in cui utilizziamo il nostro tempo otterremo una comprensione più chiara e dettagliata dei diversi tipi di interferenze che impediscono o ostacolano lo svolgimento dei nostri compiti professionali. Le interferenze più comuni possono essere la rumorosità del servizio; un familiare ammalato, che necessita della nostra assistenza; un superiore che ci chiede di svolgere una nuova attività; una riunione fissata in un momento che avevamo destinato ad altre attività importanti; un utente che arriva senza preavviso e ci



richiede un colloquio; un collega che ci chiede di discutere assieme un caso, mentre eravamo impegnati in qualcos'altro.

Tab. 8: Organizzazione del tempo

ALCUNE REGOLE NELL'ORGANIZZAZIONE DEL TEMPO
<ul style="list-style-type: none"> - Compiliamo elenchi, evitando di essere ripetitivi, ma avendo sempre a portata di mano la lista delle attività da svolgere. - Suddividiamo le attività in categorie omogenee: ad esempio, telefonate, lettere, colloqui, valutazioni. - Proviamo sempre a stimare il tempo necessario a svolgere le diverse attività e a prevedere quando le svolgeremo. - Scegliamo per ogni attività l'ora del giorno più adatta anche in rapporto al vostro rendimento psicofisico. - Controlliamo spesso la nostra lista delle attività, e rileggiamola ogni giorno di prima mattina. - Facciamo in modo che il nostro lavoro sia sempre organizzato, evitando le programmazioni generiche: siamo specifici e dettagliati. - Prima di impegnarci in una nuova attività, dedichiamo sempre del tempo a programmarla: il tempo "perso" lo recupereremo ben presto in efficienza. - Evitiamo le attività non pianificate e dettate solo dall'impulso o dall'urgenza. - Costruiamoci un sistema di archiviazione e rispettiamo, evitando però di conservare tutto. - Prevediamo sempre del tempo per la formazione e l'aggiornamento personale. - Prevediamo sempre del tempo per noi stessi.

Una abilità importante da acquisire nella gestione del tempo è quella di saper dire "no", innanzitutto, nei confronti di qualsiasi persona, inclusi noi stessi, che possa aspettarsi qualcosa da noi, soprattutto se è di scarsa priorità. Molti operatori particolarmente competenti finiscono per raggiungere livelli eccessivi di stress, perché sono convinti di dover essere dei "superoperatori" e portare a termine qualsiasi cosa ci si aspetti da loro, sia essa di alta o bassa priorità. Possiamo invece essere degli "ottimi operatori", anche senza fare tutto ciò che ci si aspetta da noi. Certo, dire "no" oppure "adesso sono occupato, devo finire questo lavoro" non è sempre facile nelle relazioni con gli altri; possiamo correre il rischio di essere considerati egocentrici e incapaci di far parte di un'équipe. Comunque, può essere ben più rischioso essere sempre a disposizione e soddisfare anche le richieste più irragionevoli, semplicemente per il nostro bisogno di accettazione e approvazione e per la nostra scarsa tolleranza alle critiche. Se abbiamo deciso di essere più assertivi rifiutando le richieste di scarsa priorità nel tentativo di gestire meglio il nostro tempo, in genere è bene informare i nostri colleghi affinché capiscano la nostra motivazione per il raggiungimento di questo obiettivo.

Mantenere interessi extraprofessionali

Un'attenzione particolare nella gestione del tempo va dedicata agli interessi extraprofessionali, che vanno mantenuti e difesi al fine di tutelare la nostra salute psicofisica e consentire la rigenerazione delle energie necessarie per essere produttivi ed efficienti nel lavoro. L'abbandono degli interessi personali extraprofessionali viene spesso giustificato con il fatto che il lavoro assorbe troppo del nostro tempo e che quando si rientra a casa si è troppo stanchi, fisicamente o mentalmente, per dedicarsi ad altre attività, per cui gli impegni familiari e domestici finiscono per occupare tutto il tempo restante. Prevedere nella programmazione

settimanale e giornaliera del tempo per se stessi e per i propri interessi personali extraprofessionali è invece fondamentale nel controllo dello stress. Individuiamo le attività che preferiamo svolgere quando siamo liberi dal lavoro (ad esempio, stare con gli amici, stare con parenti o familiari, viaggiare, praticare uno sport, svolgere attività sociali o di volontariato, praticare un hobby, leggere, studiare, riposare) e indichiamo a fianco di ciascuna il tempo che vi abbiamo dedicato la settimana scorsa o il mese scorso. Questo esercizio ci consentirà di verificare se stiamo dedicando un tempo sufficiente ai nostri interessi extraprofessionali: se la verifica è negativa, è necessario che dedichiamo particolare attenzione a questo aspetto nella nostra programmazione futura.

Un'attenzione analoga dovremmo dedicarla anche alle nostre abitudini alimentari, con l'obiettivo di destinare un tempo sufficiente per alimentarci in maniera equilibrata con almeno tre pasti al giorno; all'esercizio fisico regolare, almeno due volte la settimana; ai controlli medici, secondo l'età e il nostro stato di salute; e al riposo, sia notturno che, eventualmente, pomeridiano.

Tab. 9: Guadagnare tempo

ALCUNI "TRUCCHI" PER GUADAGNARE TEMPO	
-	Teniamo un elenco di compiti che possiamo svolgere in pochi minuti, anche in ambienti rumorosi, e svolgiamoli quando stiamo aspettando l'inizio di una riunione o di un colloquio.
-	Utilizziamo il tempo per gli spostamenti: ad esempio, programmando un intervento mentre siamo in treno o in autobus.
-	Deleghiamo i compiti meno importanti ai figli, alla colf, alla suocera, ecc.
-	Iniziamo ad alzarci mezz'ora o un'ora prima del solito, ed eventualmente andiamo a letto mezz'ora o un'ora prima del solito.
-	Evitiamo o riduciamo drasticamente il tempo dedicato alla televisione.
-	Abbandoniamo il perfezionismo, tutti commettono errori.
-	Quando abbiamo un compito della massima priorità da svolgere a breve termine, impediamoci le vie di fuga: lasciamo da parte le cose poco importanti, abbandoniamo libri, riviste, giornali, TV, non usciamo per un gelato o qualche altro piacere di breve durata, differiamo le commissioni che potremo fare più tardi o delegare ad altri.
-	Abbandoniamo il prima possibile le attività improduttive, ad esempio conversare al telefono quando dobbiamo fare qualcosa di molto importante.
-	Gettiamo subito tutta la posta inutile.
-	Facciamo una cosa alla volta e portiamola a termine prima di passare ad una nuova attività.
-	Impegnamoci a rispettare la nostra programmazione anche quando non ne abbiamo alcuna voglia: alcuni lavori devono essere svolti comunque.

Vincere la tendenza a procrastinare

Quello di procrastinare è un comportamento piuttosto strano, perché si sa bene di dover portare a termine un dato compito, eppure si continua a ritardarlo senza necessità, senza che qualcuno o qualcosa ci costringa a non completarlo. È vero che si può essere estremamente stressati, che vi possono essere molti fattori di distrazione nell'ambiente di lavoro, o che semplicemente non si ha voglia di dedicarsi a quel compito: ma, in ultima analisi, si sa che dipende da noi portare a termine quel compito e che è nei nostri interessi completarlo. In realtà, tutti procrastinano, senza eccezione: comunque, alcuni lo fanno più di altri. Quello di procrastinare può essere un comportamento positivo, se i tempi non sono ancora maturi per



impegnarsi in un dato compito, oppure se si sfrutta l'ansia determinata dall'approssimarsi di una scadenza per rendere al meglio: diventa però negativo quando va contro i nostri interessi e peggiora il nostro rendimento professionale.

Tab.10: La procrastinazione

ALCUNE TECNICHE PER VINCERE LA PROCRASTINAZIONE
Dedichiamoci immediatamente al compito più difficile e sgradevole.
Suddividiamo il compito che stiamo rimandando in attività più semplici e facili da gestire.
Iniziamo ad impegnarci nel compito che tendiamo a differire almeno cinque minuti al giorno e dopo qualche giorno prolunghiamo di altri cinque minuti, e così via.
Individuiamo la parte più difficile del compito e realizziamola per prima.
Non appena ci ritorna in mente di dover fare qualcosa che stiamo procrastinando, facciamone immediatamente almeno una piccola parte.
Facciamo qualsiasi cosa che contribuisca e ci impegni alla realizzazione del compito che stiamo differendo.
Premiamoci con qualcosa di piacevole, non appena finiamo di svolgere un compito impegnativo.
Penalizziamoci privandoci di qualcosa di piacevole o obbligandoci a qualcosa di sgradevole, se continuiamo a non completare il compito.
Facciamo un elenco di tutte le cose piacevoli che ci accadranno se smetteremo di dilazionare un compito importante e ripassiamolo regolarmente.
Facciamo un elenco di tutti gli effetti negativi della nostra procrastinazione e ripassiamolo tutte le sere prima di dormire.

LA CONDUZIONE DELLE RIUNIONI

Una parte significativa della nostra attività professionale la svolgiamo in riunione, in molti casi come destinatari, in altri casi come promotori, organizzatori e/o conduttori. La quantità e il tipo di riunioni in cui siamo coinvolti, e il ruolo che vi svolgiamo, dipendono sia dalla nostra iniziativa personale che dal ruolo che occupiamo all'interno del servizio. In qualsiasi caso, in buona parte delle riunioni possiamo svolgere un ruolo attivo e contribuire agli esiti che si raggiungono. Certamente alcune, se non buona parte, delle riunioni in cui siamo coinvolti finiscono per essere dispersive, caotiche, inconcludenti: nei servizi pubblici mancano sia la cultura della riunione, che le abilità per organizzarle e gestirle. È abbastanza attendibile ritenere che se nelle aziende private le riunioni venissero condotte con la medesima inefficacia e dispersività di quelle pubbliche, andrebbero incontro a fallimento nell'arco di pochi mesi. L'obiettivo di questa parte è quello di analizzare le caratteristiche principali delle riunioni e di fornire alcune indicazioni per migliorarne l'organizzazione, la conduzione e la partecipazione.

Le riunioni di lavoro

Una riunione può essere definita come una mobilitazione di energie dirette al raggiungimento di un obiettivo comune, condiviso e dichiarato. Si possono classificare tipi diversi di riunione in base alle finalità esplicite o latenti, al numero dei partecipanti, al grado di formalità e decisionalità, alle modalità di conduzione, al livello di efficienza e produttività. Saper riconoscere il tipo di riunione che è necessario organizzare, o alla quale si è chiamati a partecipare, è importante perché ciascun tipo di riunione richiede una metodologia specifica di organizzazione e conduzione. Vi sono riunioni con lo scopo di effettuare delle scelte od

elaborare delle proposte (riunioni decisionali), per analizzare dei problemi e ricercarne le cause (riunioni analitiche), per prospettare delle soluzioni originali (riunioni creative), per elaborare un piano operativo di intervento e coordinare le attività di più persone o istituzioni (riunioni operative), per trasmettere o scambiare informazioni (riunioni informative).

In alcuni casi, la mobilitazione di energie tipica delle riunioni non è diretta verso obiettivi comuni e, accanto agli obiettivi dichiarati, ve ne sono altri occulti: in questo caso si può parlare di "pseudoriunioni". Alcune riunioni a cadenza fissa sono nate nel passato, e forse rispondevano ad esigenze reali, ma con il passare del tempo hanno perso la loro utilità (riunioni rituali); altre hanno lo scopo di rassicurare o di accertare il clima organizzativo e motivazionale (riunioni rassicurative); altre ancora hanno l'obiettivo di prendere collegialmente delle decisioni che sono già state prese da chi convoca la riunione (riunioni manipolative). È inutile cercare di perseguire l'obiettivo dichiarato di una pseudoriunione: è invece utile riconoscere che si tratta di una pseudoriunione e cercare di trasformarla in una riunione, rendendone dichiarato l'obiettivo.

Una riunione è utile quando sfrutta tutte le risorse dei partecipanti e non vi sono altri modi più economici per ottenere lo stesso risultato: alcuni risultati non possono essere raggiunti senza una riunione, altri implicherebbero dei costi maggiori. Tuttavia, per rendere produttiva una riunione è necessario che si venga a creare una sinergia di sforzi e di intenti tra i partecipanti: questa sinergia non si ottiene però automaticamente, ma dipende dalle abilità del conduttore nel gestire il gruppo, e dalle abilità dei partecipanti di stare in riunione.

Ciascuna riunione ha dei costi che vanno confrontati con i risultati che riesce a produrre: dato il costo orario di un operatore di £. 80.000, una riunione di due ore con 10 operatori costa £. 1.600.000, il ritardo di un quarto d'ora di un partecipante che impedisce l'inizio della riunione costa £. 200.000, la sospensione per una telefonata di 5 minuti costa £. 67.000. A questi costi economici "diretti", si aggiungono dei costi "indiretti", più difficili da prevedere ma non meno importanti, quali i disagi determinati dalla distanza della sede o dall'orario della riunione, dalla energie e risorse personali richieste, dai risultati prodotti e dal riconoscimento e valorizzazione personali nel corso della riunione. Nella valutazione dei risultati, oltre alla produttività specifica della riunione in relazione agli obiettivi per cui è stata convocata, vanno tenuti in considerazione una serie di vantaggi secondari, che possono includere la formazione/informazione dei partecipanti, la diffusione di un messaggio di partecipazione e la diffusione di una cultura e di uno stile di lavoro.

La qualità e i risultati di una riunione sono proporzionali, da una parte, alla qualità della sua preparazione, dall'altra, alla qualità del flusso comunicativo nel gruppo e quindi alle abilità del conduttore di gestire le relazioni interpersonali e alle abilità dei partecipanti di "stare in riunione". Per il successo di una riunione, sono quindi richieste sia abilità organizzative (soprattutto nel "prima" e nel "dopo" riunione), sia abilità relazionali (nel gestire la comunicazione e le relazioni nel gruppo durante la riunione).

Organizzare riunioni di lavoro

La fase di programmazione è la più importante e quella alla quale è essenziale destinare buona parte del tempo. Le diverse attività in cui si articola la programmazione di una riunione sono illustrate nella tabella che segue.

Innanzitutto, va stabilito con la massima chiarezza e precisione l'obiettivo che si intende raggiungere e va valutato se è proprio necessario ricorrere ad una riunione, ovvero se non vi sono altri metodi più economici per raggiungere lo stesso obiettivo, quali una serie di telefonate, una richiesta scritta di informazioni o pareri, un comunicato per trasmettere delle informazioni, una serie di colloqui personalizzati. Se si conclude che non vi sono altri metodi più economici, si può passare a stabilire il tipo di riunione necessaria per raggiungere l'obiettivo e quali partecipanti vi possono contribuire positivamente. È importante invitare alla riunione soltanto le persone che possono contribuire al risultato della riunione e che sono motivate a farlo. Vanno



quindi evitate le persone demotivate o in contrapposizione, in quanto rischiano di vanificare gli sforzi degli altri partecipanti: vale in questo caso il detto popolare “meglio pochi, ma buoni”.

Un’attenzione particolare va destinata al numero dei partecipanti: infatti, quando si è troppi si lavora male, ma quando si è troppo pochi si rischia di non avere sufficienti risorse umane.

Il numero delle possibili interrelazioni in un gruppo è uguale a $\frac{N(N-1)}{2}$, quindi tra 4 persone vi sono 6 possibilità di interrelazione, mentre tra 8 persone queste salgono a 28. Ne consegue che quanto più cresce il numero dei partecipanti, tanto più è difficile controllare il flusso della comunicazione e valorizzare l’apporto di ciascuno. Il numero ottimale dei partecipanti dipende anche dal tipo di riunione: nel caso di riunioni decisionali varia tra 6 e 8, mentre nel caso di riunioni informative, soprattutto se ad una via, può essere anche molto esteso.

Tab. 11: La riunione

TAPPE ORGANIZZATIVE DI UNA RIUNIONE	
-	definire l’obiettivo
-	stabilire se è necessaria una riunione
-	determinare il tipo di riunione
-	selezionare i partecipanti
-	definire il programma/agenda dei lavori
-	stabilire la logistica
-	fare le convocazioni

Individuati i partecipanti, si può passare a programmare l’agenda della riunione, fissando: gli obiettivi generali della riunione e i risultati attesi; i singoli argomenti all’ordine del giorno con i relativi obiettivi specifici; i tempi per trattare ciascun punto all’ordine del giorno; chi ha il compito di relazionare sui diversi argomenti all’ordine del giorno. Gli argomenti devono essere proposti dal più facile al più difficile. Inoltre, l’agenda dovrebbe essere abbastanza rigida, da rendere difficili divagazioni ed eccessivi approfondimenti, e abbastanza flessibile, da poter essere modificata in funzione dei suggerimenti dei partecipanti all’inizio della riunione e dell’andamento della riunione stessa.

Molta attenzione va dedicata ad un aspetto organizzativo delle riunioni spesso messo in secondo piano: la logistica, cioè l’ambiente fisico in cui si svolge la riunione. È importante curare le dimensioni della sala (adeguata al numero dei partecipanti previsti), l’acustica, l’illuminazione, l’aerazione, le sedie e, se necessari, i tavolini e gli strumenti di visualizzazione (lavagna a fogli o luminosa, proiettore, ecc.). I partecipanti dovrebbero vedere senza difficoltà il conduttore, tutti gli altri partecipanti e l’eventuale lavagna o schermo di proiezione. È importante anche la disposizione dei partecipanti: va evitato che chi tende ad essere in contrapposizione si sieda uno di fronte all’altro, la vicinanza anche in riunione favorisce le relazioni amichevoli e positive. Inoltre, un tavolo rotondo facilita la collaborazione, mentre un tavolo rettangolare facilita la contrapposizione.

Infine, si può passare, con il giusto anticipo, alla comunicazione ai partecipanti, indicando sede e orari di inizio e fine, i nominativi dei partecipanti e l’ordine del giorno, e inviando se del caso il materiale informativo necessario per la discussione. Qualche giorno prima della riunione, è opportuno verificare che ogni partecipante abbia ricevuto l’invito, e l’eventuale materiale per la discussione, e non abbia dimenticato l’appuntamento.

Tab. 12: Verifica riunione

CHECK-LIST DI VERIFICA PRE-RIUNIONE
Quali sono gli obiettivi della riunione?
È necessaria una riunione per realizzare questi obiettivi?
Chi può contribuire concretamente al raggiungimento di questi obiettivi partecipando attivamente alla riunione?
Di che tipo di riunione si tratta?
Chi l'ha indetta?
Chi la conduce?
Chi stende il verbale della riunione?
Sono stati dettagliati i diversi argomenti all'ordine del giorno?
Chi è incaricato di relazionare in merito?
Sono specificati data, sede, orario di inizio e di chiusura dei lavori?
I locali, ed eventualmente gli strumenti di proiezione e i materiali per la discussione, sono adeguati per il tipo di riunione e il numero dei partecipanti?
La convocazione è stata fatta con il dovuto anticipo?
È stato fornito per tempo il materiale necessario per la riunione?

Partecipare e condurre riunioni

Un problema tipico di molte riunioni è il ritardo sia nell'iniziare che nel chiudere i lavori. Un obiettivo qualificante è quello di rispettare sempre e comunque gli orari prestabiliti. Iniziare in orario funziona da modello positivo per tutti i partecipanti, anche quelli solitamente ritardatari; inoltre, funge da penalizzazione per questi ultimi. Nel caso di un gruppo di lavoro che si incontra regolarmente, si può anche pensare di introdurre una punizione monetaria, ad esempio tremila lire per ogni 5 minuti di ritardo, da utilizzare poi per un momento conviviale di incontro, ad esempio una pizza in compagnia.

All'inizio della riunione è importante assicurarsi che i partecipanti siano a proprio agio, abbiano chiaro l'ordine del giorno, che va riproposto sinteticamente, e siano motivati a contribuire costruttivamente alla riunione. È anche necessario definire i tempi da destinare ai vari argomenti all'ordine del giorno e individuare un "verbalista" per la registrazione degli argomenti trattati e delle decisioni prese. Per quanto riguarda gli strumenti di comunicazione; è opportuno usare sempre un unico mezzo di visualizzazione, per potenziare l'attenzione dei partecipanti su un unico punto per volta; non distribuire dispense o altri materiali durante la riunione, per non interrompere lo svolgimento della riunione; se è necessario distribuire dispense o altri materiali, farlo alla fine della incontro.

Un ruolo fondamentale è svolto dal conduttore, che non è necessariamente chi convoca la riunione, ma che deve essere individuato in fase di organizzazione, deve avere una visione di insieme degli argomenti in discussione e degli obiettivi perseguiti con la riunione ed essere quindi in grado di collocare ciascun contributo nel contesto più ampio in cui si inserisce la singola riunione. Chi indice una riunione, o chi la conduce, ha una posizione di rilievo e si identifica fortemente negli obiettivi e nei risultati realizzati; chi viene invitato ha invece spesso un ruolo più modesto, in alcuni casi addirittura passivo, per cui l'identificazione con la riunione è inferiore, talvolta perfino dubbia.



Tab. 13: Il conduttore

LE ABILITÀ DEL CONDUTTORE
<p>INIZIARE LA RIUNIONE IN ORARIO, esplicitando gli obiettivi del giorno.</p> <p>Definire il problema all'inizio, assicurandosi che gli obiettivi siano comunicati e compresi con chiarezza, e ridefinirlo più volte durante lo svolgimento dell'incontro.</p> <p>Saper ascoltare gli altri, prestando attenzione anche ai contenuti non verbali della comunicazione.</p> <p>Favorire una comunicazione fluida e democratica, controllando l'aggressività dei partecipanti e usando costruttivamente il disaccordo.</p> <p>Garantire a tutti i partecipanti la possibilità di intervenire e di esprimere liberamente le proprie opinioni, anche contenendo la durata di ciascun intervento.</p> <p>Evitare ogni tentativo di valutazione delle idee ed opinioni che emergono nel corso della discussione.</p> <p>Fornire stimoli e suggerimenti "aperti", quando il flusso della discussione presenta delle pause.</p> <p>Avere sempre presenti gli obiettivi della riunione, evitando le deviazioni e rispettando l'agenda prefissata.</p> <p>Limitare gli interventi irrilevanti, fuori tema e troppo lunghi chiedendo ai partecipanti di sintetizzare.</p> <p>Dare sempre il buon esempio, appoggiando le politiche e rispettando le procedure del servizio e dell'organizzazione di appartenenza.</p> <p>Riassumere, integrare e finalizzare i vari contributi, verificando periodicamente l'andamento della riunione.</p> <p>Fissare la prossima riunione, se necessaria, prima che i partecipanti inizino ad andarsene.</p> <p>TERMINARE LA RIUNIONE IN ORARIO, facendo una sintesi degli argomenti trattati e soprattutto delle decisioni raggiunte.</p>

I partecipanti possono essere interessati ad altri obiettivi rispetto a quelli propri della riunione in corso, che possono includere il desiderio di far bella figura, di non commettere errori, di imporre le proprie opinioni, di mettersi in mostra con i superiori, o anche di fagliela pagare di fronte a tutti, di farla pagare ad un collega, e così via. È quindi importante:

- Invitare alla riunione soltanto chi è motivato a partecipare. A volte è meglio qualche contributo in meno che un partecipante demotivato in più.
- Far capire ai partecipanti che i contributi circa il contenuto si aspettano solo da loro.
- Evitare che il conduttore diventi un partecipante troppo attivo, togliendo spazio agli altri e ostacolando la loro identificazione con la riunione: un cattivo conduttore è colui che ama molto ascoltarsi e che, assumendo un atteggiamento tra l'istrionico e il paterno, monopolizza la riunione con le sue prolusioni.
- Non aspettarsi un aiuto nella gestione della riunione da parte dei partecipanti, anche quando questi sono attivamente interessati.

Per garantire l'efficacia della riunione è essenziale la partecipazione attiva e motivata di tutti i partecipanti; ciascuno deve sentirsi responsabile dei risultati prodotti ed essere interessato a rendere produttiva la riunione. A tale scopo è importante tenere conto dei bisogni dei partecipanti:

- di sicurezza, di poter esprimere liberamente le proprie opinioni, senza essere aggredito o colpevolizzato;
- di considerazione, di essere ascoltati e vedere che le proprie idee vengono valorizzate e utilizzate;
- di partecipazione, di contribuire concretamente ai risultati della riunione.

Se questi bisogni vengono frustrati, i partecipanti tendono a reagire in maniera passiva, non collaborando, o aggressiva, ostacolando lo svolgimento della riunione: in qualsiasi caso,

non contribuiscono con ciò che possono dare al gruppo. È responsabilità del conduttore della riunione prendere in considerazione questi bisogni e valorizzarli.

In riunione si comunica sempre a due livelli, uno verbale (le cose che si dicono) e uno non verbale (le cose che si fanno capire). Talvolta, vengono fatte a livello verbale delle affermazioni che sono poi smentite dalle cose che si fanno capire. È quindi importante che il conduttore presti particolare attenzione alle comunicazioni non verbali, consapevole che ogni comportamento è un messaggio. Tra i compiti del conduttore vi è anche quello di ostacolare le interruzioni, soprattutto tra i partecipanti: è lecito interrompere soltanto per chiedere chiarimenti ed evitare le divagazioni, ma non deve diventare una abitudine come mezzo per potersi esprimere. Rimanendo in tema di rispetto degli altri, chi ha l'abitudine di fumare, dovrebbe avere abbastanza capacità di autocontrollo o, in mancanza di questa, abbastanza senso civico da astenersi, anche se ci fosse un solo partecipante non fumatore. Questo è particolarmente importante quando il "fumatore" è lo stesso conduttore del gruppo: come può ispirare fiducia chi non ha autocontrollo, né rispetto per gli altri?

Infine, è compito del conduttore evitare le divagazioni, che talvolta vengono utilizzate per contrastare le opinioni di altri partecipanti o per mettere in discussione l'autorevolezza del conduttore o la riunione stessa. È essenziale garantire la sequenzialità degli interventi, cioè che ciascun intervento sia collegato ed elabori il precedente, e non sia invece una semplice reiterazione di quanto appena sostenuto. Nell'affrontare la discussione su un problema complesso può essere utile scinderlo nelle sue parti elementari ed affrontarle una per volta.

Tab.14: Comportamenti da evitare

COMPORAMENTI CHE IL CONDUTTORE DEVE EVITARE
Incoraggiare i partecipanti a rivolgersi a lui direttamente
Assumere atteggiamenti moraleggianti e esprimere giudizi di valore
Parteggiare per qualcuno dei partecipanti
Esibire la propria opinione sulle osservazioni dei partecipanti
Fare discorsi lunghi, cedendo alla tentazione di far mostra della propria capacità oratoria
Mettere in ridicolo e in imbarazzo qualche partecipante
Assumere atteggiamenti difensivi e rifiutare le critiche
Cercare di dominare le opinioni degli altri
Trarre delle conclusioni affrettate
Assumere atteggiamenti da esperto
Dedicare troppo tempo alle definizioni e alle analisi, piuttosto che alla ricerca di possibili soluzioni.
Dare per scontato le informazioni, le conoscenze e le opinioni degli altri.

Le diverse fasi dell'attività di riunione si articolano sempre in due modalità contrapposte, talvolta compresenti nello stesso tempo, in genere piuttosto ben distinte tra loro e ricorrenti nel corso di una stessa riunione:

- momenti di lavoro, durante i quali i partecipanti sono concentrati nella realizzazione dei risultati attesi;
- momenti di non lavoro, durante i quali i partecipanti sembrano lavorare per il risultato, ma tale attività è solo formale e pretestuosa per perseguire invece obiettivi non



dichiarati, non sempre consapevoli, ma comunque presenti e importanti, e quasi sempre attinenti le relazioni interpersonali tra i partecipanti.

Tipici “momenti di non lavoro” sono quelli della dipendenza dall'autorità del conduttore della riunione, che porta i partecipanti a non esprimersi, ovvero della contro dipendenza, che porta invece a contrastare a priori il conduttore. Se il lavoro viene ostacolato da questo tipo di fenomeni, parlarne esplicitamente è meglio che far finta di niente. È comunque essenziale evitare i giudizi di valore, e trattare la questione obiettivamente, sulla base dei fatti. Quando il gruppo è concentrato in un “momento di non lavoro”, non è utile richiamarlo al risultato, ma è necessario chiedersi quale obiettivo sta perseguendo in quel momento, analizzarlo, soddisfarlo e riportare il gruppo a un “momento di lavoro”. Del resto, soltanto parte del tempo trascorso in riunione, di solito inferiore al 50%, è utile ai fini dell'obiettivo specifico della riunione, e questa percentuale tende a diminuire quanto più la riunione è di natura decisionale, cioè ad elevato coinvolgimento dei partecipanti. Ciò non va considerato necessariamente come “tempo perso”, nella misura in cui consente dei benefici secondari, quali il relazionarsi dei partecipanti, la condivisione di esperienze e conoscenze, lo scambio di idee e opinioni, la sdrammatizzazione dei problemi, lo star bene e il divertirsi insieme: non c'è niente di male, anzi fa bene a voi stessi e alla vostra salute, “divertirsi” sul lavoro.

Il momento cruciale per la produttività della riunione è la fase finale dell'incontro, quando vanno tratte le conclusioni e prese le decisioni, con specificazione di chi deve attuarle ed entro quale scadenza. È fondamentale anche per garantire la motivazione dei partecipanti nei confronti dell'istituzione e delle riunioni future. Una riunione priva di conclusioni e decisioni rischia di provocare nei partecipanti sentimenti di colpa, di impotenza e di rabbia, l'impressione di avere sciupato del tempo e delle risorse, e la conferma che l'organizzazione non funziona. Verso la fine della riunione, sarà quindi importante:

- Accertare il consenso dei partecipanti sui risultati raggiunti e sulle decisioni prese.
- Dettagliare i risultati e le decisioni.
- Assegnare le responsabilità di rendere operativi i risultati raggiunti (chi deve fare che cosa, come e quando).
- Se è necessaria un'ulteriore riunione, stabilire perché, quando e dove.
- Valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi esplicitati all'inizio della riunione e le eventuali difficoltà che hanno ostacolato il loro raggiungimento.

Particolarmente importante, per dimostrare sia l'efficacia nella programmazione e nella conduzione della riunione, che l'attenzione per le esigenze personali dei partecipanti, è concludere nell'orario stabilito.

Dopo la riunione va predisposto il verbale, e inviato ai partecipanti, e va fatta una verifica dei risultati raggiunti, che comprenda anche la verifica dei tempi e modi di esecuzione delle decisioni prese nella riunione.

Tab.15: Valutazioni post riunione

CHECK-LIST DI VALUTAZIONE POST-RIUNIONE
Sono stati raggiunti gli obiettivi della riunione?
La riunione si è dimostrata utile e necessaria?
I partecipanti hanno potuto contribuire liberamente e concretamente ai risultati?
Sono stati rispettati gli orari di inizio e di chiusura dei lavori?
Sede, attrezzature e materiali, si sono dimostrati adeguati?
La conduzione della riunione è stata efficace?
È stato steso il verbale, ed è stato successivamente inviato ai partecipanti?
Sono state assunte delle decisioni?
Come sono state assunte queste decisioni?
Chi è stato incaricato di darvi esecuzione?
Si è resa necessaria un'ulteriore riunione?
Sono stati definiti sede, data e ordine del giorno della prossima riunione?

BIBLIOGRAFIA

- D'Agostini G. (2001), *Psicologia del manager*, Bussolengo (VR), Demetra
- Ferreri R. (1997), *Come condurre una riunione*, Milano, Franco Angeli
- Fontana D. (1997), *Gestire bene il tempo di lavoro. Strategie di time management*, Trento, Erickson
- Hanneway G, e Hunt G. (1992), *Le abilità manageriali*, Milano, Franco Angeli
- Heller R. (1999), *Motivare le persone*, Bologna, Calderini
- Heller R. (2000), *Leader di successo*, Bologna, Calderini
- Keenan K. (1997), *Essere manager*, Legnano (MI), Edicart
- Keenan K. (1997), *Il meeting riuscito*, Legnano (MI), Edicart
- Keenan K. (1997), *Manager: istruzioni per l'uso*, Legnano (MI), Edicart
- Lepori M. (2001), *Manager di se stessi*, Bussolengo (VR), Demetra
- Meichenbaum D. (1990), *Al termine dello stress*, Trento, Erickson
- Sansavini C. (1996), *Parlare in pubblico o "la presentazione persuasiva"*, Bussolengo (VR), Demetra
- Seligeman M.E.P. (1996), *Imparare l'ottimismo*, Firenze, Giunti
- Soverini M. (1996), *Come creare gruppi di lavoro efficaci ed efficienti*, Milano, Franco Angeli