

Resistenze e ostacoli tipici nella gestione dello stress: cosa fare

Nel momento in cui ci si decide ad armarsi contro lo stress, è probabile che insorgano delle resistenze.

I cambiamenti sono spesso faticosi: mettono in discussione quanto fatto sinora, introducono inquietudine e incertezze dovute al fatto che le conseguenze sono ignote anche a noi stessi. Ai tentativi di cambiamento spesso si risponde sviluppando forme attive o passive di resistenza, perché in fondo è più confortevole non fare nulla. Ma ciò non significa che i problemi sono risolti, anzi, continuano a perseguitarci, manifestandosi per esempio come insoddisfazione, disagio, problemi di cooperazione, frustrazione o rabbia. Se ne riscontrano i segnali anche nella vita aziendale, sotto forma di conflitti, prestazioni ridotte, errori, ecc.

Per porre un rimedio duraturo allo stress, occorre tenere presenti gli ostacoli e le resistenze e pianificare e attuare di conseguenza determinate (contro)misure.

Resistenze interne (dal punto di vista della persona)

1. Attivarsi richiede maggiori energie che lamentarsi e dare la colpa agli altri.
2. Agendo in onestà e identificando le problematiche con il loro nome, mi espongo e provo fastidio agli altri. Devo mettere in conto obiezioni e attacchi – una sfida per chiunque. Il più delle volte, però, dal confronto si esce rafforzati.
3. Non si cambia dall'oggi al domani. C'è bisogno in molti casi di più tentativi e pazienza. Il rischio è di arrendersi troppo presto.
4. "Tanto comunque non serve a niente!". Ma ci abbiamo almeno provato? Tentare non nuoce!
5. Non voglio far la figura dello scemo! Questo è un punto ostico: nel momento in cui ammetto: "Ok, ora è troppo, non ce la faccio più", è vero che compio un passo importante nella lotta allo stress, ma non so quello che potrà accadere: mi prenderanno ancora sul serio oppure penseranno che sia un fallito? Con esempi concreti e puntuali che illustrano il perché ci si sente sopraffatti si può fare chiarezza sulla propria situazione.
6. Per un po' di tempo posso anche sopportare lo stress e farmi carico di tutti gli impegni senza che a risentirne sia subito la salute. Questa convinzione ci porta alla falsa conclusione di poter andare sempre avanti così. Il problema è però che più mi stresso, più aumentano i danni e più si allungheranno i tempi di ripresa.
7. Lo stress inizialmente può avere effetti apparentemente positivi: aumenta il senso di riconoscimento e di autostima nonché le opportunità di carriera. La convinzione è tale che alcune persone sono capaci di farsi deliberatamente del male per raggiungere certi obiettivi.
8. Non appena le cose vanno meglio, si smette di impegnarsi per combatterlo.

Resistenze e ostacoli esterni (dal punto di vista dell'azienda)

1. Individualizzazione dei problemi: quando ci sono "problemi", le aziende tendono a dare la colpa agli individui anziché mettere in discussione il sistema.
2. Anche le aziende oppongono resistenza al cambiamento e languiscono in una certa "inerzia". Di solito ci si difende da queste resistenze con argomentazioni apparentemente logiche ("Succede in tutte le aziende", "Non c'è nulla che si possa fare", "Con un po' di buona volontà puoi riprendere in mano la situazione...").
3. Servono ulteriori "prove" per dimostrare l'efficacia delle misure organizzative (è sempre possibile addurre spiegazioni alternative, come per es.: "Il miglioramento non è da attribuirsi al programma per la gestione dello stress, ma all'efficienza del nuovo macchinario"). Di conseguenza diventa difficile per questi programmi trovare accettazione.
4. Prevenzione dei conflitti: in azienda si argomenta con i fatti. Lì dove più persone collaborano, è importante anche il modo di relazionarsi. Se c'è sabbia negli ingranaggi, ciò non può che causare livelli significativi di stress. Spesso per le aziende è molto difficile gestire i conflitti. Per cui si tende a metterli sotto il tappeto.
5. I progetti hanno la tendenza ad "addormentarsi".
6. Doppio peso: la performance è più importante della salute. I danni sulla salute si fanno vedere più tardi e in maniera indiretta, mentre i deficit di rendimento si notano subito (output).

Misure

1. Ai progetti per la gestione dello stress la direzione aziendale dovrebbe dedicare la stessa enfasi e serietà programmatica con la quale gestisce altri progetti (produzione, informatica, ecc.). Occorre fissare dei traguardi e comunicarli!
2. Per contrastare la tendenza all'affievolimento si possono organizzare diverse attività che su un arco di tempo di due o tre anni spostino l'attenzione sul programma per la gestione dello stress. Ad es.: giornate dedicate allo scambio di esperienze, riunioni, articoli nella rivista aziendale, ecc.
3. Prendere seriamente le persone scettiche al cambiamento e inclini alla resistenza e cercare dove possibile di coinvolgerle: adducendo argomentazioni fattuali, dando la possibilità di esprimere le proprie preoccupazioni, assicurando il flusso di informazioni. Le resistenze vanno affrontate e approfondite con un approccio mirato. Le argomentazioni vanno confutate con i fatti.
4. Il programma deve prevedere valutazioni e occasioni per dare visibilità ai risultati ottenuti e comunicarli all'interno dell'azienda.
5. Occorre sfatare in modo mirato i pregiudizi (non si possono misurare i fattori "soft", i fattori psicosociali sono ridicoli e adatti solo ai deboli, lo stress fa bene, ne abbiamo bisogno, ...).
6. Eliminare l'idea che lo stress sia benefico (per il prestigio, la carriera; gli stacanovisti non sono ammirevoli, sono ammalati).

7. Mettere a nudo l'apparente indispensabilità: mettere criticamente in discussione la cultura aziendale su questo punto. Fissare regole sull'utilizzo di cellulari, iPhone, tablet, ecc., e farle rispettare. Riflettere criticamente sulle proprie abitudini in tal senso.
8. Offrire riconoscimento a quei dipendenti che si espongono in modo costruttivo, trattano con rispetto e dignità i colleghi e segnalano informazioni e problemi in maniera tempestiva.
9. Designare una persona che si identifichi con l'argomento e faccia simpaticamente in modo che non lo si dimentichi.
10. Assumersi la responsabilità verso se stessi anziché trovare scuse e colpevoli.
11. Avere pazienza! Festeggiare anche i piccoli successi, premiando se stessi e il personale.
12. Affrontare i conflitti anziché aspettare che si risolvano da soli.