

psicologia

ALTA TENSIONE

Se nel lavoro non sapete affrontare *i conflitti con abilità* e saggezza, prima o poi ne resterete vittime. Ecco perché Ingrid Hollweck, *coach per professione*, ha raccolto in un libro *tutte le tecniche utili* per allenarsi alla "guerra in ufficio". Perché *saper risolvere* mugugni, rabbia e vendette favorisce la carriera. Come racconta la coach a Elle *analizzando tre casi emblematici*

di PAOLA CENTOMO

Affrontare e gestire i conflitti tra colleghi. Ingrid Hollweck ha scritto il libro **Conflict coaching** (Franco Angeli): un manuale utile per chi lavora in ufficio.



L'IMPROVVISA RABBIA DI MARTINA
Martina, 42 anni, lavora in finanza. Ha fatto studi eccellenti e in azienda è stimatissima. Nonostante ciò, avverte forte disagio nelle riunioni del top management, costituito prevalentemente da uomini. Durante le riunioni, con controversie e dibattiti spesso accesi, le pare di non avere voce in capitolo: ascolta gli argomenti dei colleghi con pazienza e in silenzio, ma quando prende la parola lei viene sempre interrotta oppure sente di dover alzare la voce per far sentire l'importanza del proprio contributo. Recentemente, sentitasi prevaricare in una questione che le stava a cuore, ha perso le staffe e ha insultato alcuni manager. In azienda iniziano ad alzarsi voci sugli "attacchi isterici" di Martina. →

psicologia



→ **La diagnosi.** “Martina ha una scarsa autostima e quando la incontro mi rendo subito conto che si è fatta un’idea della realtà condizionata dalla sua insicurezza e dalle emozioni negative che questa ingenera in lei”, spiega Ingrid Hollweck. “Come esempio di ciò, le faccio notare che interrompere un collega che parla è, oggettivamente, un’abitudine molto diffusa nelle riunioni aziendali e che dunque ciò che sente lei e che esprime con la frase ‘Mi interrompono per mettermi i piedi in testa’ è un suo vissuto, non un dato reale. Il fatto che lei non si autorizzi a dire ai colleghi di non interromperla fa sì che loro persistano, alimentando così la sua rabbia e il senso di inferiorità. È il classico caso in cui, per paura di aprire un conflitto con gli altri, se ne apre uno con se stesse, un conflitto che con il tempo lacera e porta a perdere, appunto, le staffe”.

La strategia. “Come coach evito di dare direttive del tipo ‘fai questo’, ‘di questa cosa’: il segreto perché il coaching funzioni è che la persona in difficoltà diventi consapevole del suo problema e responsabile delle sue azioni per risolverlo. Suggerisco a Martina di trovare un nuovo stile relazionale e comunicativo adeguato al contesto aziendale, che le dia modo di esprimere serenamente i propri punti di vista. Con lei lavoro sulla postura: in azienda, Martina tende a tenere la voce bassa, a stringere le spalle, come per non farsi notare. Le chiedo di osservare un collega che, a suo parere, sa farsi valere e di mettere a fuoco la postura e gli atteggiamenti che lui mette in campo. Le consiglio anche di osservare il talk per Ted di Amy Cuddy, la psicologa del *Power Posing*, un metodo secondo cui per guadagnare autorevolezza bisogna lavorare sul linguaggio del corpo. Il suo talk è tra i più popolari in rete.

“Martina impara una postura che comunica assertività: posizione eretta ben bilanciata e ancorata a terra, schiena dritta, testa alta... Tutto ciò permette al torace di espandersi – e a lei di respirare più profondamente – alla voce di suonare più profonda... Martina interviene poi sullo sguardo e sulla mimica facciale: è infatti ormai dimostrato che compiere un lavoro mirato sul corpo significa influenzare positivamente i propri sentimenti e diventare, di riflesso, più sicuri e assertivi. Con qualche lezione, Martina capisce di possedere una sua ‘cassetta degli attrezzi’ con la quale gestire le situazioni aziendali. Toccherà a lei ora ricorrervi con ritrovata fiducia”.

“LAVORA SULLA POSTURA: SE STAI ERETTA PERMETTERAI AI POLMONI DI ESPANDERSI E ALLA VOCE DI SUONARE PIÙ PROFONDA”

IL DUELLO DI ANNA CON IL...RACCOMANDATO
Anna, 45 anni, ha una splendida carriera nel settore del farmaco. La sua ambizione da “prima della classe” l’ha condotta a essere la più giovane dirigente nella sua prima azienda, a lavorare poi all’estero su progetti prestigiosi e a essere oggi fra le poche donne top manager della sua multinazionale. Una carriera lineare e strepitosa finché, l’anno scorso, è entrato nel team un giovane collega francese, parente del CFO internazionale. Ben presto Anna ha realizzato che lui punta al suo posto, e infatti tra i due si è accesa una competizione sempre più ostile e su tutti i fronti. Anna è decisa a combattere, ma

detesta che il collega, forte dei rapporti privilegiati con il vertice, appaia del tutto sereno. Nei numerosi scontri, lui non perde il sorriso malizioso, mentre lei dà in escandescenze. La mancanza di sonno e di appetito hanno affilato ancor più i suoi nervi, così le sue prestazioni lavorative vanno peggiorando. Anna sta valutando di licenziarsi.

La diagnosi. “Le uniche due soluzioni che tante donne intravedono quando la situazione diventa troppo stressante sono o uscire di scena o diventare dei panzer e rispondere con esagerata aggressività”, spiega Ingrid Hollweck.

Insomma o fuggire o attaccare, risposte entrambe reattive, e per questo sbagliate. Con Anna cerco anzitutto di chiarire se licenziarsi sia, nel lungo periodo, la soluzione per lei ottimale, e ovviamente la sua risposta è no. Allora ci proponiamo di lavorare sulle emozioni negative che prova al cospetto del collega e su come non cadere in trappola perdendo il controllo di sé. Perché è chiaro che lui le ha teso una trappola”.

La strategia. “In casi come questo non ci sono mediazioni possibili: bisogna fare un lavoro di resistenza. Spiego dunque ad Anna come disinnescare le emozioni tremende che lui le provoca, a partire dall’ascolto dei propri pensieri. Le suggerisco cioè di osservare dall’esterno i suoi pensieri e sensazioni, come se appartenessero a un’altra persona: è la condizione per poterli influenzare e modificare in modo consapevole. Quindi la invito a concentrarsi sul problema e sulle azioni per risolverlo, creando una certa distanza emotiva: quando è tesa, occorre che lei si ritiri dalla relazione, prendendosi una pausa, staccandosi insomma dallo stimolo. Solo così, calmando corpo e mente, riuscirà a frenare la reazione a catena che il collega-manipolatore →

psicologia

→ sa provocare così bene. È facile che, recuperato il controllo emotivo, Anna riesca a considerare l'argomento con obiettività e da diverse angolature, condizione essenziale per risolvere in modo costruttivo il conflitto. Quando chiedo ad Anna 'cosa ti servirebbe per sentirti più sicura?' lei mi risponde 'avere uno scudo, perché lui mi fa sentire con il cuore scoperto'. Così la invito a visualizzarsi armata di un possente scudo che la schermi dalle provocazioni. In poco tempo Anna genera una sicurezza e un'indifferenza che scoraggiano il collega. Ora è serena: ha avuto una promozione e non lavora più con lui".

LAURA, VITTIMA DELL'INGRATITUDINE

Laura, che ha 30 anni e lavora in una web company, è conosciuta in azienda come persona precisa, diligente, disponibile: è fra i primi ad arrivare la mattina e l'ultima ad andarsene la sera. Cerca di andare d'accordo con tutti, di consegnare i lavori puntualmente, di aiutare chi è in difficoltà. Da un paio di mesi però Laura è stufo di essere così disponibile, anche perché quando ha bisogno lei nessuno va in suo aiuto. E poi, mai un gesto di gratitudine dal capo. Anzi: ultimamente l'hanno infastidita alcuni suoi commenti, della serie: "Meno male che lei non ha nessuno che l'aspetta a casa, così gli straordinari non le pesano". Laura, delusa e decisa a non tollerare più oltre, da un paio di settimane evita i colleghi, si rifiuta di accogliere le loro richieste e risponde a monosillabi. Loro, infuriati, iniziano a lamentarsi con i superiori. Laura si sente sempre più vittima di una situazione che non merita. Ormai s'è convinta che se questo è il riconoscimento dell'essere "buoni", allora è meglio essere "cattivi"...

La diagnosi. "Dopo che abbiamo indagato i valori in cui crede e il suo modo di vedere il mondo, comprendiamo che la disponibilità è per lei 'il' fattore chiave della vita professionale", spiega Ingrid Hollweck. "Cerchiamo poi di comprendere perché dia una disponibilità che va oltre il dovuto e scopriamo che Laura ha un forte bisogno di sentirsi amata dai colleghi. Inconsciamente, ha elaborato questa convinzione: se io mi mostro iper-disponibile, gli altri non possono che volermi bene. Con Laura cerchiamo anche di capire se lo scontro aperto con i colleghi sia risolvibile, perché nella gestione di un

"I CONFLITTI NON SONO SEMPRE NEGATIVI IN SÉ. È INVECE IL NOSTRO APPROCCIO CHE LI RENDE TALI"

conflitto la tempistica è determinante: infatti, può aver raggiunto uno stadio tale da non essere più recuperabile".

La strategia. "È chiaro che Laura sta evitando il conflitto, un atteggiamento molto diffuso, vista l'aura negativa che circonda il conflitto stesso, associato com'è al danno, alla mancanza di controllo, a qualcosa di minaccioso... I conflitti, invece, non sono negativi in sé: è piuttosto il nostro approccio a renderli tali. Tornando a Laura, è chiaro che ha lasciato trascorrere molto tempo, mesi in cui in lei è cresciuto il risentimento e le relazioni si sono corrose. Come capire se uno scontro non è più recuperabile? Chiedendosi con sincerità cosa si vuole ottenere: certamente se si vuole vincere solo per il fatto in sé o, peggio, si vuole la sconfitta dell'avversario più della propria vittoria, la situazione è piuttosto compromessa. Appurato che non è il caso di Laura, lavoriamo quindi sulla sua rabbia, che lei comincia finalmente a nominare e a esprimere senza sentirsi in colpa e senza temere di perdere per questo l'affetto dei colleghi. Infine, lavoriamo sull'importanza di riconoscere che gli altri possano avere valori differenti: se Laura è una stakanovista, non può pretendere che gli altri le somiglino. In una società sempre più variegata e in aziende che lavoreranno sempre più per gruppi eterogenei è utile abituarci ad assumere un atteggiamento neutrale, accettando attivamente l'imprevedibile ventaglio di pensieri e azioni umane, ossia ciò che è diverso dal nostro ego".

Paola Centomo 

QUANDO LITIGARE FA BENE AL BUSINESS

Se foste a capo di un'azienda, tra una manager diligente e rispettosa che obbedisce ai vertici anche quando pensa che sbaglia e una manager portata alla critica e a mettere in discussione gli equilibri, chi assumereste? L'ultima ricerca di **Randstad e Università Cattolica di Milano** ha affrontato il tema chiedendo a un campione di dirigenti se, alla fine, sia più utile in azienda la "stupidità funzionale" o la "conflittualità creativa". La risposta? In periodi tempestosi come i nostri in cui i cambiamenti sono così veloci da richiedere fantasia e reattività, essere "conflittuali creativi" può essere un plus, visto che può portare alla realizzazione dei risultati per il 64 per cento degli intervistati. Ma anche gli "stupidi" se la cavano benone: sebbene i dirigenti interpellati prendano le distanze dai dipendenti acritici, una buona dose di "stupidità funzionale" è ritenuta essenziale per raggiungere rapidamente gli obiettivi di lavoro (46 per cento) e abbassare i costi (35 per cento).