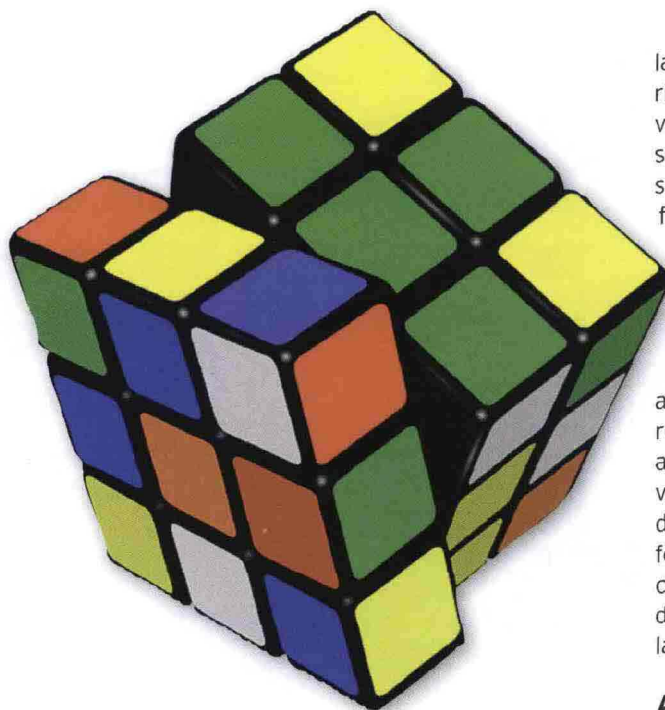


problem solving

di Raimonda Boriani

Peggio di così PUÒ (SOLO) ANDARE...



Il conflitto è fisiologico. Se affrontato, e non negato, diventa costruttivo: stimola potenzialità a livello personale e aziendale. Per accedere alle sue risorse, abbiamo rivolto alcune domande a due esperti di processi comunicativi e organizzativi.

Avvelenarsi la vita in un ambiente di lavoro ostile. Rodersi il fegato nei rapporti con gli altri. Sono strategie comprensibili, ma poco salutari. La psicologia propone un'interessante opportunità, la resilienza:

la capacità di far fronte alle negatività riorganizzando positivamente la propria vita, resistendo con successo alle situazioni avverse, imparando a sviluppare competenze e rafforzando la fiducia in sé e nel proprio agire. Di più, secondo il sociologo Stefan

Vanistendael (2000) "La resilienza designa non solo la capacità di opporsi alle pressioni dell'ambiente, ma implica una dinamica positiva, una capacità di andare avanti, non si limita a una resistenza, ma permette la costruzione, anzi la ricostruzione di un percorso di vita". Come trasformare un'esperienza dolorosa in apprendimento? È il quesito di fondo rivolto a due esperti di processi comunicativi e organizzativi, a proposito di gestione delle relazioni e ambiente di lavoro.

A tu per tu con... i conflitti

Risponde Massimo Piovano, formatore, consulente, giornalista e scrittore. Autore del libro (in uscita a ottobre) "Basta rodersi il fegato", edito da Anteprema (www.massimopiovano.it).

CON IL CLIENTE

Come comportarsi quando è maleducato?

Con maleducati e cafoni bisogna 'tener loro testa', ovviamente con tatto e diplomazia, in quanto siete professionisti pagati anche per gestire questi tipi di clienti. Il segreto per fronteggiarli è farli sentire in difetto. Per farlo dovete usare la dimensione del 'coraggio' (guardateli negli

occhi e comunicate in modo formale) e la dimensione della 'cortesia'. Ad esempio: "Gentilissima signora, capisco che desideri toccare e provare tutto. Tuttavia, se mi dice esattamente cosa desidera si renderà conto che la potrò aiutare meglio".

Cosa fare se è nervoso e scarica le tensioni sul consulente?

Serve innanzitutto valutare le ragioni di tale nervosismo. Si sono verificati disguidi di cui non siete a conoscenza? È quindi importante fare subito domande chiarificatrici. Se capite che la sua collera (anche se eccessiva) ha ragione d'essere, dimostrate di comprenderlo seriamente ("Capisco che in questo momento lei sia così irritato, lo sarei anch'io se fossi nei suoi panni..."). Inizialmente dovete lasciarlo sfogare, cercando nel contempo di comprenderne le ragioni. Consiglio, in questa prima fase, di evitare frasi tipo "Stia calmo...", "Non si agiti...", che alimenterebbero la sua rabbia. Dopo averlo fatto sfogare e posto domande sulle ragioni della sua irritazione, è utile utilizzare la dimensione della 'chiarezza' e

del 'coraggio' ("Adesso che mi ha spiegato il perché della sua collera, cerchiamo una soluzione al suo problema, facendo in modo che non si verifichi più...!"). Se, invece, l'aggressività del cliente fosse immotivata e se, ancora peggio, vi dovessero attaccare, consiglio di non prenderla sul personale: le ingiurie non sono dirette a voi, ma alla situazione. Un suggerimento sul timbro di voce: il modo migliore per fronteggiare l'ostilità è usare una voce pacata ma sicura e autorevole, che ispiri fiducia. Pertanto, il volume della voce dovrà essere medio-basso, a testimonianza della vostra volontà di dialogare. Il tono dovrà essere basso, per dare l'impressione che siete tranquilli e pacati. Il tempo dovrà anch'esso essere lento, perché non avete fretta, siete rilassati e volete rilassarvi. Infine, le pause dovranno essere esitanti, a riprova che state soppesando le parole.

E se tentasse di manipolare il consulente?

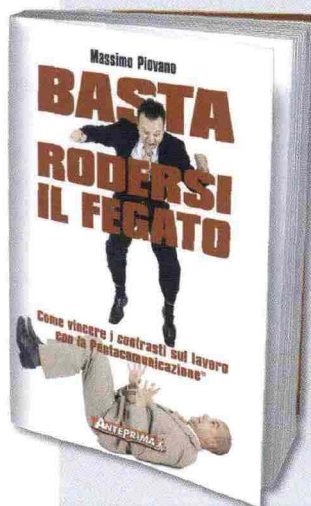
Con gli 'scrocconi', che chiedono ma poi non acquistano, consiglio di stanarli subito. Non date loro confidenza e se

IN SINTESI

IL PUNTO DI PARTENZA: la resilienza, che non si limita a una semplice resistenza di fronte alle pressioni dell'ambiente, ma implica la capacità di andare avanti, permettendo la ricostruzione di un percorso di vita.

STRATEGIE MIRATE: per resistere alle insidie serve una tattica specifica: come la Pentacomunicazione®, che armonizzi cinque fondamentali dimensioni della comunicazione: comprensione, chiarezza, cortesia, coraggio, coscienza.

NEL GRUPPO: il conflitto è creato e mantenuto in vita dagli attori coinvolti, in un gioco di reciproche, complicità. Per smascherarlo, serve sottrarsi al suo potere inconscio, rimettendosi in discussione.



Basta rodersi il fegato

Come vincere i contrasti sul lavoro con la Pentacomunicazione,

di Massimo Piovano, Antepima Edizioni.

Secondo l'ISPESL (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro), il 43% dei lavoratori italiani soffre di 'mal d'ufficio'. I sintomi più comuni di questa malattia, la cui causa principale è la conflittualità fra colleghi, sono dolori alla testa e alla gola, eruzioni cutanee, ulcere, mal di schiena.

La Pentacomunicazione®, l'innovativo metodo illustrato nel volume, che si basa sullo studio di cinque fondamentali dimensioni della comunicazione (comprensione, chiarezza, cortesia, coraggio, coscienza) offre una strategia efficace per 'resistere' alle insidie che possono rovinare le giornate lavorative. E la vita.

problem solving

dovessero insistere, agite con autorevolezza e fermezza senza tanti giri di parole dicendo semplicemente "No!".

CON I COLLEGI

Come affrontare la competizione di un collega?

Molte persone sono sopraffatte dalla gelosia e dall'invidia. Traggono il senso del proprio valore da continui confronti e, quindi, il successo di qualcun altro significa il loro fallimento. Spesso ciò si manifesta in atteggiamenti e battute al vetriolo. In separata sede, al riparo da

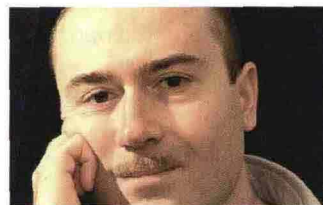
occhi e orecchie indiscrete, affrontate la situazione, chiarendo il vostro punto di vista: "Da quello che hai detto questa mattina mi sembrava di scorgere una 'frecciata'...", oppure "Stavi dicendo sul serio quando...?". Se riuscirete a farvi rispettare, resistendo ai primi attacchi, dopo un po' di tempo si arrenderanno e cercheranno altrove la loro vittima sacrificale.

Di fronte al menefreghismo di una risorsa giovane?

Alcuni manifestano trascuratezza verso il lavoro (mansioni da svolgere), altri verso

MALESSERI ORGANIZZATIVI: QUANDO L'AZIENDA È MALATA

Risponde Filippo Ferrari, docente presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università di Bologna, dove è responsabile del laboratorio Patologie del comportamento organizzativo. Autore di *La voglia di dare, l'istinto di avere*, FrancoAngeli Editore (www.filippoferrari.it).



Nel testo cita prototipi e stereotipi aziendali come cause di conflitti...

Entrambi non hanno nulla di negativo in sé. Il prototipo è il 'tipo ideale' di comportamento di ruolo atteso dall'organizzazione,

mentre lo stereotipo è la generalizzazione del prototipo a tutti i membri della categoria. Tale generalizzazione, che appiattisce le inevitabili differenze, può però generare pregiudizi. Per esempio, se ho in azienda una ragazzina pettegola e scansafatiche, il rischio è non assumere più ragazze giovani, in quanto ritenute tutte, senza eccezioni, pettegole e scansafatiche.

Come fronteggiare il senso di colpa di fronte all'ipocrisia?

È innanzitutto necessario non considerare come ipocrisia la normalissima necessità di adeguare il proprio comportamento alle richieste del ruolo. Un esempio. Una giovane può sentirsi in colpa perché indossa la divisa durante il lavoro, magari nascondendo anche i tatuaggi. Invece, dovrebbe considerare questo 'travestimento' (cioè l'uniforme) come un 'vestito di scena': dopo tutto svolgere un ruolo vuol dire essere pagati per interpretare una parte secondo quanto richiesto dal regista, non è certo messa in discussione l'identità profonda della persona.

A proposito di collaborazione. Nel testo sostiene che più il gruppo è numeroso, meno i membri sono motivati a partecipare. Cosa fare con i timidi, che non riescono a fronteggiare gli esuberanti? E con i cosiddetti 'scrocconi'?

Piaccia o no, il mondo del lavoro e delle organizzazioni non è certo fatto per i timidi. Quindi, se una persona lo è, è necessario che sviluppi in fretta maggiore estroversione. Invece con i 'free-rider' è opportuno utilizzare metodi di gestione del lavoro che costringano tutti a contribuire. Ad esempio, prevedere meccanismi di rotazione sulle mansioni (al banco vendita, alla cassa, in magazzino) che non

le persone con cui si relazionano (colleghi, superiori o, ancora peggio, clienti), per questo le risposte dipendono da caso a caso. In linea generale potete prendere la persona in disparte, comunicando quali obiettivi intendete raggiungere e perché, a vostro avviso, non sta rendendo come dovrebbe.

È importante, che la vostra comunicazione sia sempre tesa a un reciproco confronto e che responsabilizzate la persona in questione: "Cosa è necessario per evitare che questo tuo atteggiamento succeda di nuovo?",

oppure "Cosa posso fare per aiutarti a evitare questo atteggiamento in futuro?". Non accontentatevi di risposte generiche del tipo: "Ci proverò" o "Farò del mio meglio" perché non esprimono un impegno convinto. Nei giorni successivi, se avrete notato un miglioramento, non perdetevi l'occasione di congratularvi con la persona, così rafforzerete la sua autostima. Se, al contrario, il problema persistesse, riconsiderate la situazione: è giunto il momento che si rimbocchi le maniche e lavori seriamente.

permettano ad alcuno di ricavarsi una nicchia in cui vivacchiare alle spalle degli altri: il meccanismo, definito 'job rotation', è solitamente osteggiato dagli interessati, in quanto costringe il personale a mettersi in gioco e a sviluppare competenze.

Cosa consiglia per fronteggiare o disinnescare l'aggressività di un componente del gruppo?

È probabile che le persone realmente aggressive scarichino sul lavoro frustrazioni e problematiche esterne. Sul luogo di lavoro, tuttavia, l'aggressività è intollerabile, le persone dovrebbero rendersi conto che sono pagate per lavorare. Se le loro condizioni psicologiche non glielo permettono, esistono tutele quali i congedi per malattia, se giustificati.

E in fatto di egoismo-altruismo, rivela che esistono anche forme miste: 'altruismo-egoistico' e 'egoismo-altruistico'. Può spiegare?

Da sempre la psicanalisi mette in guardia nei confronti dei comportamenti altruistici, considerati sospetti in soggetti che si ritiene mossi dal principio del piacere. È quindi opportuno distinguere tra l'altruismo per così dire 'machiaavellico', che si manifesta ad esempio in favori fatti ad altri per trarne benefici in futuro, e l'altruismo cosiddetto 'egoistico', assolutamente fisiologico in un'organizzazione. D'altra parte esiste anche l'egoismo 'altruistico', che rivela invece l'incapacità del soggetto di perseguire un proprio desiderio, in quanto inconfessabile, e quindi porta a farsi carico dei desideri degli altri. Questa seconda forma è patologica, in quanto crea soggetti parassitari, dei puri esecutori che dipendono dai desideri degli altri, senza offrire nulla all'organizzazione.

A proposito d'invidia e gelosia. La prima genera pettegolezzo, la seconda silenzio, entrambe ostacolano la circolazione delle informazioni e la collaborazione fra colleghi.

Invidia e gelosia sono tratti infantili di comportamento piuttosto diffusi, in virtù dell'incapacità delle organizzazioni di assegnare obiettivi e responsabilità alle persone, chiedendo invece loro di seguire procedure. Se le persone fossero valutate (retribuite e magari promosse) in base ai risultati del loro lavoro, la gelosia e l'invidia non avrebbero basi: ci sarebbero solo il merito e la responsabilità a guidare le carriere. Basterebbe far circolare tra i reparti la massima 'Ci sono persone che non fanno carriera perché troppo occupate a non farla fare agli altri', affinché tutti si rendessero conto che le persone che non fanno carriera sono proprio gli invidiosi e i gelosi.

problem solving



La pace è il modo di procedere per risolvere i conflitti in modo tale che entrambe le parti vincano, con accresciuta armonia. La risoluzione è pacifica se i partecipanti arrivano a voler cooperare in modo più completo e si trovano nella condizione di poterlo fare”

J. e K. McGinnis

In che modo fronteggiare la saccenza di una veterana?

I 'sapiementoni' sono quelli che hanno competenza ed esperienza, ma che non sanno o vogliono insegnare ai più giovani. Accentratori e poco deleganti ("Lascia che faccio io!"), questi individui hanno paura di perdere ciò che hanno conquistato. Serve allora riconoscere la loro competenza, rivolgendolo loro domande specifiche: "Mi scusi Signor Rossi, cosa potrebbe succedere se", oppure "Che cosa dovrei fare nel caso in cui ...". Oltre a ciò, serve riformulare quanto hanno comunicato ("Vediamo se ho capito bene ..."): l'espedito vi aiuterà a verificare se avete compreso bene e, magicamente, vi farà percepire più 'esperti'.

CON I CAPI

Come reagire con chi pretende e non gratifica?

Mi dispiace doverlo dire, ma questi soggetti, che nel libro definisco 'inaffidabili', vanno lasciati nel loro brodo, facendo lo stretto necessario in attesa di

un lavoro più soddisfacente. Prima di arrivare a tanto, provate ad affrontarli a tu per tu e a tener loro testa. Spesso una comunicazione chiara e assertiva può risolvere situazioni apparentemente senza soluzione.

E se ignorasse o non considerasse l'operato di un collaboratore?

Serve capire il motivo di tale indifferenza, comunicando con franchezza e assertività: "Dottor Rossi, ultimamente non mi ha più dato feedback sui lavori che ho svolto. Questo perché ho commesso una serie di errori o perché non mi stima più?". Tale domanda mette l'interlocutore di fronte a un interrogativo non perentorio né provocatorio, anzi quasi fosse voi in difetto. Lo stratagemma invoglierà l'interlocutore verso un clima più collaborativo.

Nel caso facesse smaccate preferenze?

Usate, di nuovo, il coraggio, la cui massima espressione è l'assertività: la capacità di affermare le proprie idee, senza aggressività e nel rispetto del punto di vista altrui.



La voglia di dare, l'istinto di avere **Gestione delle risorse umane e** **conflitti organizzativi,**

di Filippo Ferrari, FrancoAngeli Editore.

Il fenomeno alla base dei conflitti organizzativi? L'ingannevole speranza di entrare in un'organizzazione per soddisfare i propri bisogni, per poi trovarsi a dover assolvere a quelli di altri. Come se non bastasse, manca la consapevolezza che il conflitto è creato e mantenuto in vita dagli stessi attori organizzativi, in un gioco di reciproche, inconsapevoli complicità. Ricordando a tutti che, quando una persona non si sottrae a una situazione sgradevole, pur potendo farlo, ne diventa complice e perde il diritto di lamentarsi.